



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione – DPSS

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

Corso di laurea in Scienze e tecniche psicologiche

Elaborato Finale

**IL FENOMENO DEL MOBBING: TRA RICERCA E
ATTUALITÀ**

**THE MOBBING PHENOMENON: BETWEEN RESEARCH AND
CURRENT EVENTS**

Relatrice
Prof.ssa Roberta Maeran

Laureando: Luigi Bonomo
Matricola: 2023459

Anno Accademico 2023 – 2024

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1: Mobbing: di cosa parliamo?	
1.1 Etimologia	6
1.2 Definizioni	6
1.3 Tipologie di Mobbing	7
CAPITOLO 2: Come riconoscere il Mobbing	
2.1 Attori in scena	9
2.2 Il Modello Ege	10
2.3 Il Modello Leymann	11
2.4 Conseguenze dirette e indirette	13
2.5 Il Doppio Mobbing	14
2.6 Il Mobbing in Italia	16
CAPITOLO 3: Come intervenire	
3.1 Norme a tutela del Mobbing	19
3.2 Interventi e Prevenzione	22
CONCLUSIONI	27
BIBLIOGRAFIA	28
SITOGRAFIA	29

INTRODUZIONE

Il fenomeno del Mobbing rappresenta una di quelle tematiche di cui si sa tutto per poi accorgersi di non sapere niente. Fenomeno multidimensionale di natura processuale che tanti attori ingloba, quest'ultimi chi più chi meno consapevole del ruolo che svolge all'interno del processo stesso, difficile da codificare nell'immediato e complesso ma assolutamente possibile da contrastare ed estirpare all'interno delle organizzazioni. Il nostro compito deve essere quello di fornire un quadro il più chiaro e comprensibile possibile sul Mobbing stesso, cercando di andare oltre la descrizione del fenomeno stesso concentrandoci su quelle che sono le cause e le possibili soluzioni da attuare. La scelta di trattare tale tematica deriva dal mio vissuto personale, seppur indiretto, che ha coinvolto i miei genitori da vicino. Oggi comprendo maggiormente il disagio in tutte le sue forme causato dal Mobbing stesso e prendendo spunto da quanto detto precedentemente ma anche dal mio bisogno di conoscere, esplorare, di trovare possibili soluzioni al fenomeno che questa mia ricerca ha mosso i primi passi fino a concretizzarsi in questo elaborato di Tesi.

Il presente lavoro è suddiviso in tre capitoli, partendo dalla definizione di Mobbing e le varie forme che il fenomeno può assumere all'interno della realtà organizzativa, passando per la descrizione degli attori in gioco, dei profili psicopatologici del mobber, dei fattori causa (Modello Ege), delle varie fasi del processo con conseguenze annesse (Modello Leymann), della condizione del "Doppio Mobbing" che coinvolge inevitabilmente l'intero contesto familiare ed infine comprendendo le varie ipotesi d'intervento offrendo uno scorcio sulla dimensione legislativa, nello specifico su quelle norme che riconoscono e condannano comportamenti e/o atteggiamenti volti a danneggiare, fisicamente e/o psicologicamente, il lavoratore.

CAPITOLO 1

Mobbing: di cosa parliamo?

1.1 Etimologia

Il termine “Mobbing” deriva dal verbo inglese “to mob” che indica azioni quali l’assediare, l’affollarsi attorno a qualcuno con lo scopo di spaventarlo e/o scacciarlo e ancora dal sostantivo “mob” (folla violenta, tumultuosa). Dalle prime battute emerge la natura sociale del fenomeno che coinvolge più persone, ricorrendo ad una terminologia che è coerente con le azioni di calibro violento e aggressivo volte a “soffocare” un qualcosa/qualcuno di predefinito e ancora, evocando a pieno la situazione di stress e terrore psicologico esercitato sul posto di lavoro da parte di colleghi o superiori nei confronti di un altro collega o sottoposto.

1.2 Definizioni

Il primo tra tutti a coniare il termine Mobbing fu l’etologo Konrad Lorenz (1966) per indicare il comportamento aggressivo di alcune specie di uccelli nei confronti dei loro simili per allontanarli e scacciarli dal gruppo al fine di determinarne la loro “morte sociale” per garantirsi maggiori probabilità di sopravvivenza, in termini riproduttivi, all’interno della specie stessa. Per arrivare ad una definizione più applicabile alla tematica di nostro interesse, dovremo aspettare il 1993 quando, in Germania, fu fondata l’” Associazione contro lo Stress Psico-sociale e il Mobbing” che definirà il fenomeno come “ comunicazione conflittuale sul posto di lavoro, tra colleghi o tra superiori o dipendenti, nella quale la persona attaccata viene posta in una condizione di debolezza e aggredita direttamente o indirettamente da una o più persone in modo sistematico, frequentemente e per un lungo periodo di tempo con lo scopo di estrometterla dal mondo del lavoro”. Altrettanto interessante è la definizione che fornisce Herald Ege (1996) parlando di Mobbing come “forma di terrore psicologico sul luogo di lavoro, esercitata tramite comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti, da parte di colleghi o

superiori”. Ciò che emerge e che bisogna evidenziare è la natura ripetitiva ed aggressiva del fenomeno che viene espressa non solo tramite azioni dirette e puramente fisiche ma anche, e soprattutto, sotto forma di terrore psicologico e aggressioni indirette, forme ancora più subdole volte alla distruzione dall'interno della vittima designata con l'obiettivo di creare delle “voragini” sia nella dimensione lavorativa-professionale che nella dimensione privata , con il fine ultimo di estrometterla dall'organizzazione.

1.3 Tipologie di Mobbing

Per comprendere meglio la tematica che stiamo trattando dobbiamo conoscere quei fenomeni di natura vessatoria scanditi da una costante e frequente azione nei confronti di uno o più individui che sono sovrapponibili ad azioni di Mobbing, per questo motivo presenteremo dei termini di significato simile ma non uguale che frequentemente vengono confusi tra di loro e con il Mobbing stesso.

- **Bossing** : indica un tipo di Mobbing compiuto da un'azienda o gruppo direttivo di un'azienda nei confronti del singolo individuo;
- **Bullying** : indica azioni ripetute e costanti nel tempo volti ad isolare una o più persone tramite comportamenti ed atteggiamenti aggressivi (più o meno diretta), in cui si registra una percezione di squilibrio nei rapporti di potere tra il bullo e la vittima;
- **Harassment** : indica una molestia o abuso di natura fisica e/o verbale e/o psicologica

Giungiamo a definire le due principali tipologie di Mobbing:

- **Mobbing verticale**
- **Mobbing orizzontale**

Si parla di Mobbing verticale quando le condotte vessatorie continuative e frequenti vengono perpetuate nei confronti di un superiore (Mobbing verticale ascendente) o di un sottoposto

(Mobbing verticale discendente) all'interno della gerarchia organizzativa, al fine di estrometterlo dalla realtà lavorativa.

Si parla invece di Mobbing orizzontale quando le condotte vessatorie continuative e frequenti vengono perpetuate nei confronti di un pari ruolo all'interno della gerarchia organizzativa, al fine di estrometterlo dalla realtà lavorativa.

CAPITOLO 2

Come riconoscere il Mobbing

2.1 Attori in scena

Per comprendere al meglio ciò di cui stiamo parlando bisogna definire chi sono gli “artefici” più o meno diretti del Mobbing stesso, cercando di configurare le caratteristiche salienti di ognuno di essi. Occorre partire da colei che subisce i maggiori danni sia dal punto di vista professionale che personale, ovvero la vittima che viene definita da Walter (1993) come “una persona che mostra dei sintomi di malattia, fortemente stressata, definita dalla sua stessa condizione di passività e vittima delle sue stesse convinzioni del non avere colpa da un lato ma dall’altro lato vi è la forte convinzione delle proprie colpe che esprimono una totale mancanza di fiducia in se stessi”. Huber (1994) definisce quattro tipologie di persone che hanno maggiori probabilità di incorrere nel Mobbing : “una persona sola nel proprio ambiente lavorativo (l’unica donna in un ambiente di soli uomini o viceversa); una persona che non si omologa agli standard della maggioranza per motivi e/o origini socio-culturali di varia natura (l’appartenenza a un gruppo di minoranza); una persona che ha successo e che conseguentemente suscita gelosia nei colleghi; una persona nuova verso la quale l’ambiente lavorativo ben consolidato nutre una certa diffidenza per timori di natura lavorativa (una persona con più competenze e più giovane) producendo atteggiamenti volti alla sua esclusione dall’ambiente lavorativo stesso” . Successivamente troviamo il mobber, il grande artefice dell’azione diretta e indiretta che alimenta il Mobbing stesso, per Walter il mobber è colui che “ tende a mettere in atto comportamenti aggressivi e che in situazione di mobbing si impegna affinché il conflitto prosegua non mostrando senso di colpa e tendenzialmente colpevolizza gli altri”. Lo studioso inglese Field (2000) definisce 4 disturbi di personalità da cui l’ipotetico mobber può essere affetto:

1. Disturbo antisociale di personalità: mancata accettazione delle norme sociali, impulsività, mancanza di empatia verso gli altri.

2. Disturbo paranoide di personalità: sospetto infondato che gli altri vogliano procurare danni o sfruttare, diffidenza nella lealtà delle persone vicine, riluttanza del fidarsi degli altri, mancanza di perdono per dubbie offese ricevute.
3. Disturbo narcisistico di personalità : immagine distorta di sé , esagerazione delle proprie capacità, sentimento di superiorità nei confronti degli altri, scarsa empatia, desiderio costante di ammirazione.
4. Disturbo borderline di personalità: comportamenti rischiosi, relazioni instabili, incapacità nel controllare i propri stati emotivi (specialmente la rabbia), comportamenti autolesionisti, senso di abbandono.

Infine troviamo gli spettatori anche definiti come co-mobber in quanto pur non partecipando direttamente alle azioni di Mobbing la loro influenza indiretta è determinante per alimentare il processo che porterà all'esclusione dal mondo del lavoro la vittima o mobbizzato. Anche in questo caso troviamo delle caratteristiche salienti seppur non dettagliate come ne primi due casi, tra i quali troviamo: grande sicurezza in se stessi, imparzialità apparente sul conflitto in corso, artefici determinanti di azioni indirette volte a destabilizzare la vittima.

2.2 Il Modello Ege

Una volta definiti gli attori principali del Mobbing ed averne delineate le caratteristiche principali, giungiamo ad analizzare quelle che sono le cause che innescano il fenomeno stesso. Uno dei modelli descrittivi più affermati che illustra le cause del Mobbing è il modello realizzato da Herald Ege, denominato “ Il sistema a cubo delle cause” che prevede tre fattori (aggressore, vittima ed ambiente lavorativo) interagenti tra di loro , la cui risultante diretta sono gli attacchi vessatori di natura ciclica dell'aggressore nei confronti della vittima assecondati e alimentati nel tempo da un ambiente lavorativo predisposto. Ma vediamo più nel dettaglio i tre fattori “causa”:

1. Comportamento del/della mobber: l'azione del mobber può essere di natura proattiva, in questo caso sarebbe causata da tratti di personalità psicopatologici (come visto nel paragrafo precedente), o di natura reattiva essendo dunque “innescato” dal

comportamento della vittima o ancora da un ambiente lavorativo altamente disfunzionale.

2. Comportamento della vittima: il comportamento della vittima o mobbizzato può derivare da una sua tipica reazione verso il proprio aggressore che porterebbe ad un incremento dei comportamenti mobbizzanti da parte di quest'ultimo che verrebbero incoraggiati dai comportamenti o reazioni anomale della vittima stessa (circolo vizioso).
3. Ambiente di lavoro: l'ambiente in cui è racchiusa l'organizzazione può rappresentare sia un fattore di rischio (favorendo le azioni di Mobbing) che un fattore di protezione, difendendo le vittime di Mobbing o ancora prevenendo possibili azioni mobbizzanti.

Dal modello di Ege emerge quanto non vi sia un unico responsabile, piuttosto troviamo un intersecarsi di fattori che agiscono uno in relazione con l'altro producendo e alimentando il processo stesso. Adottando una prospettiva sistemica bisogna evidenziare quanto le responsabilità primarie risiedono nella dimensione organizzativa (mansioni ripetitive, carichi di lavoro esasperati, gruppi di lavoro poco o niente coordinati), a cui spetta il compito di creare un ambiente non solo funzionale alla produttività dell'organizzazione stessa ma anche al benessere dei propri lavoratori, ricordando quanto tali aspetti siano l'uno determinante per favorire lo sviluppo sano dell'altro.

2.3 Il Modello Leymann

Trattandosi di un fenomeno di natura sociale, il Mobbing rappresenta un vero e proprio processo con tempistiche e mezzi di sviluppo che sono circostanziali al contesto, nonostante ciò, tramite il modello proposto da Leymann andiamo a definire quelle che sono le fasi generali all'interno del processo stesso che portano dall'innescarsi del conflitto fino all'esclusione dal mondo lavorativo della vittima.

- Prima fase: il conflitto quotidiano. Dai primi screzi nascono le prime dinamiche conflittuali, ancora però il conflitto nella sua forma "primitiva" seppur presente non è

stato formalizzato all'esterno o meglio non è stato esplicitato da nessuna azione e/o frase.

- Seconda fase: l'inizio del Mobbing e del terrore psicologico. L'aggressore o mobber mette in atto quelle che sono azioni strategicamente pianificate volte a danneggiare più o meno direttamente la/le vittima/a, azioni continuative e che si ripetono ciclicamente. In questa fase sono ampiamente e chiaramente riconoscibili chi sono gli "attori in gioco", dall'aggressore/i alla/e vittima/e fino agli spettatori o co-mobber.
- Terza fase: errori e abusi. Se nella prima fase trovavamo un conflitto non ancora "maturo" da uscire allo scoperto, in questa terza fase le dinamiche conflittuali, tossiche e dannose vengono esplicitate sia nel contesto lavorativo che nel contesto privato della vittima. La terza fase è segnata dalle prime conseguenze tangibili del Mobbing, dal basso rendimento del mobbizzato alle prime assenze ingiustificate dal luogo di lavoro ma non finisce qui, in quanto anche il contesto familiare ne subisce le conseguenze, dapprima colpevolizzando la vittima per "non essere una persona abbastanza forte" ed infine omologando il proprio familiare come un "debole, su cui non poter fare affidamento".
- Quarta fase: l'esclusione dal mondo del lavoro. La quarta ed ultima fase rappresenta la diretta risultante delle tre fasi precedenti, nonché la finalità ultima dell'azione persecutoria mobbizzante intrapresa dal/dai mobber ovvero il licenziamento della vittima che può avvenire per mano propria, non potendo più sopportare sia fisicamente che mentalmente le azioni vessatorie nei propri confronti, o per mano dei vertici dell'organizzazione a seguito del calo delle prestazioni lavorative e/o assenteismo della vittima stessa. Una conseguenza diretta e molto delicata di questa ultima fase, talvolta poco evidenziata, è l'invalidità o il suicidio, quest'ultimo rappresenterebbe la "soluzione ultima" a cui la vittima farebbe ricorso in quanto esasperata dalla condizione disastrosa in cui versa.

Dal modello di Leymann emerge una netta sequenzialità fra le quattro fasi, fondamentale per farci comprendere come il processo sia strutturato, allo stesso tempo bisogna evidenziare la complessità del fenomeno che può innescarsi e svilupparsi tramite vari mezzi e in vari contesti malsani e disfunzionali per l'intera organizzazione.

2.4 Conseguenze dirette e indirette

Nel trattare tale tematica bisogna porre una distinzione fondamentale fra le conseguenze dirette, immediatamente riscontrabili nel contesto lavorativo, e le conseguenze indirette che colpiscono duramente la sfera privata dei soggetti coinvolti, senza dimenticare i danni a cui l'organizzazione stessa va in contro. Per chiarezza d'esposizione esaminiamo le conseguenze partendo prima dal contesto lavorativo per poi spostarci su la dimensione privata.

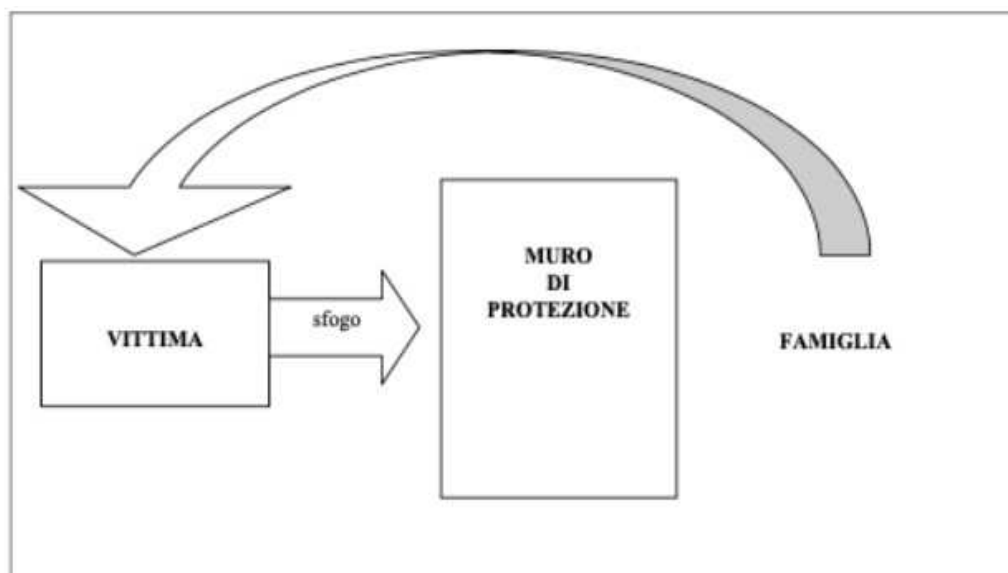
- **Conseguenze contesto lavorativo:** il lavoratore vittima di Mobbing riflette il suo stato di disagio in un calo netto delle performance lavorative a cui fa seguito l'assenteismo dal luogo di lavoro man mano sempre più frequente, il tutto derivato da una forte svalutazione personale e senso di colpa che mina severamente l'autostima, un danneggiamento causato dalle azioni vessatorie strategicamente messe in atto dall'aggressore nei confronti della vittima che poi troverà l'unica soluzione nel licenziamento volontario o per mano di terzi. Le conseguenze del Mobbing non lasciano via di scampo neanche all'organizzazione che dovrà incorrere in un aumento delle spese per via principalmente "dell'assenteismo e turnover, rischi e incidenti sul luogo di lavoro e contenziosi giuridici proprio con la vittima stessa di mobbing", e ancora, vanno aggiunti "i costi o conseguenze indirette quali : abbassamento del morale, mancata soddisfazione lavorativa, ripercussioni sull'immagine esterna dell'organizzazione" (Maier,2003).
- **Conseguenze psicopatologiche e contesto familiare:** le drammatiche conseguenze del Mobbing risultano più evidenti quando si osservano i riflessi negativi sulla dimensione psicologica della vittima, in quanto i sentimenti di svalutazione personale che portano ad un calo drastico dell'autostima scendono nella vera e propria psicopatologia: disturbi d'ansia, depressione, disturbi del sonno ,attacchi di panico e disturbi alimentari sono solo alcune delle patologie psichiche che il soggetto può sviluppare. Il contesto familiare è uno dei micro-sistemi più coinvolti e colpiti da questo circolo disfunzionale, in quanto la vittima riversa le proprie frustrazioni, paure e insicurezze derivanti dall'esperienza di Mobbing sul proprio nucleo familiare, il quale a lungo andare non riuscendo più a supportare i continui "riversamenti" emotivi e comportamentali altamente disfunzionali del proprio parente, favorisce l'insorgere

di quello che è stato definito da Herald Ege come “Doppio Mobbing”(H. Ege,2003), un fenomeno che analizzeremo nel paragrafo successivo.

2.5 Il Doppio Mobbing

Quando si parla di Mobbing nella maggior parte dei casi ci si riferisce a quel processo basato su azioni cicliche e continue di natura vessatoria che uno o più aggressori compiono nei confronti di un bersaglio mirato (vittima) all'interno dell'ambiente lavorativo, tralasciando quelli che sono gli effetti indiretti del Mobbing stesso sui contesti prossimi alla vittima stessa, nello specifico il contesto familiare , anch'esso colpito duramente colpito dalle scorie che vengono accumulate dalla vittima nel contesto organizzativo e riversate sul nucleo familiare, che poi danno vita a quel fenomeno denominato da Herald Ege come “Doppio Mobbing”. Le origini del “Doppio Mobbing” risiedono in quello che è il legame tra l'individuo e il proprio nucleo familiare in quanto “ In Italia, il legame tra individuo e famiglia è molto forte; la famiglia partecipa attivamente alla definizione sociale e personale dei suoi membri, si interessa del loro lavoro, della loro vita privata, della loro realizzazione e dei loro problemi: virtualmente non scompare mai dall'esistenza dei suoi componenti: si fa da parte, forse, ma è sempre presente a fornirgli, consigli, aiuti e protezione” (H. Ege) . Emerge quanto il contesto familiare rappresenti una vera e propria safe-zone in cui poter trovare rifugio e soprattutto supporto dalle problematiche quotidiane e ovviamente questo vale ancora di più per chi ogni giorno si ritrova a dover subire attacchi e umiliazioni sul luogo di lavoro. La vittima o mobbizzato riverserà sul proprio nucleo familiare tutta la rabbia, frustrazione e insoddisfazione accumulata dalla condizione lavorativa in cui si ritrova e conseguentemente “la famiglia assorbirà tutta questa negatività, cercando di dispensare al suo componente in crisi quanto più ha bisogno in termini di aiuto, protezione, comprensione, rifugio ai propri problemi” (H. Ege), quindi inizialmente il nucleo familiare supporterà l'individuo investendo le risorse che ha a disposizione per colmare lo squilibrio familiare venutosi a creare per via del Mobbing ma a lungo andare l'energia negativa sprigionata dall'individuo porterà ad un logorio che “ attacca la famiglia, che resisterà e compenserà le perdite, almeno per un certo tempo, ma quando le risorse saranno esaurite, entrerà anch'essa in crisi” (H. Ege). Quanto detto fa emergere uno degli aspetti più nocivi del Mobbing ovvero il suo perdurare nel tempo

che porta non solo a “sgretolare” il mondo interno della vittima ma anche a compromettere i legami personali, all’apparenza più “inossidabili” come quelli familiari, tanto che con il perdurare della condizione di Mobbing “la vittima infatti è diventata una minaccia per l’integrità e la salute del nucleo familiare, che ora pensa a proteggersi prima, ed a contrattaccare poi” (H. Ege), questo comporta che il sostegno da parte della famiglia emesso fino a prima, cessa di esistere in quanto le risorse di supporto familiare sono quasi o totalmente esaurite, “si tratta naturalmente di un processo inconscio: nessun componente sarà mai consapevole di aver cessato di aiutare e sostenere il proprio caro” (H. Ege), di conseguenza l’individuo vede crearsi una situazione paradossalmente simile a quella capitatagli sul luogo di lavoro in quanto “Il Doppio Mobbing indica la situazione in cui la vittima si viene a trovare in questo caso: sempre bersagliata sul posto di lavoro e per di più privata della comprensione e dell’aiuto della famiglia” e ancora “Il Mobbing a cui è sottoposto è raddoppiato: ora non è solo presente in ufficio, ma continua, a con altre modalità, anche dopo, a casa” (H. Ege).



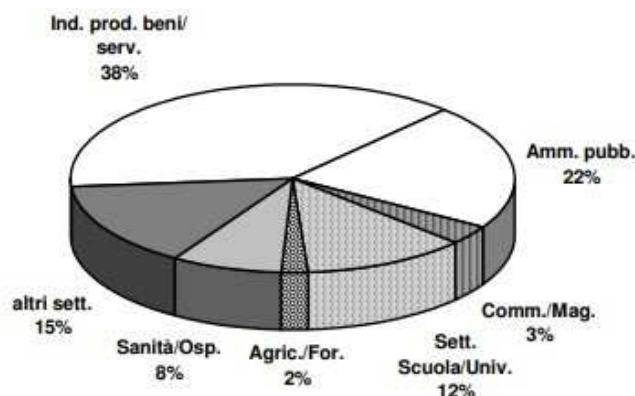
Il principio del Doppio Mobbing (Ege, 1997): la famiglia erige un muro di protezione e passa al contrattacco contro la vittima stessa.

2.6 Il Mobbing in Italia

Una delle prime ricerche riguardanti il Mobbing a livello nazionale fu condotta da PRIMA “Associazione Italiana contro Mobbing e Stress Psicosociale di Bologna” nel 1998, fece emergere che più di un milione di lavoratori erano stati vittima di Mobbing, i settori più colpiti risultavano l’Industria e la Pubblica Amministrazione, seguiti da scuola, sanità e settore bancario. Tramite un articolo realizzato da H. Ege denominato “Il Fenomeno del Mobbing : Prevenzione, Strategie, Soluzioni” emergono altri aspetti importanti che caratterizzano la situazione italiana:

- “In Italia il Mobbing sembra essere una piaga tipica dei colletti bianchi: la categoria degli impiegati d'ufficio sembra infatti essere più colpita”;
- “In linea di massima sembra più colpito il settore pubblico di quello privato, in particolare nei settori della scuola, della sanità e dell'amministrazione pubblica”;
- “Il tipo di Mobbing esercitato nei due settori tende ad essere peculiare: nel pubblico tende ad essere perpetrato da parte di colleghi e superiori allo scopo di punire o indurre a desistere dalla sua azione qualcuno che si è posto in contrasto con l'ideologia di maggioranza dell'ufficio; nel privato molto diffuso è invece il Bossing”;

- “Tra le fasce più colpite, risultano gli uomini tra i 30 e i 40 anni e le donne tra i 40 e i 50 anni”.



Il settore di provenienza delle vittime di Mobbing (tratto da “I numeri del Mobbing: la prima ricerca italiana” di H. Ege, Pitagora, Bologna, 1998)

Uno degli studi più recenti di revisione della letteratura inerente al Mobbing è prodotto del lavoro svolto da Liliana Dassisti, Angela Stufano, Piero Lovreglio, Luigi Vimercati, Pasqua Loconsole e Ignazio Grattagliano (“ Donne e uomini, autori e vittime di mobbing in Italia: una revisione della letteratura”, 2020) dove, prendendo in esame ben 32 pubblicazioni, emergono le seguenti differenze di genere all’interno del processo di Mobbing:

- Prevalenza degli aggressori di sesso maschile;
- Prevalenza delle vittime di sesso femminile;
- Le Donne tendono ad essere discriminate più frequentemente rispetto agli uomini sul luogo di lavoro;
- Gli Uomini mostrano segni di maggiore sofferenza sia fisica che mentale rispetto alle donne.

Quanto emerge evidenza come il contesto lavorativo sia lo specchio riflesso di una società ,come quella made in Italy, intossicata da stereotipi e continue discriminazioni che vede il genere femminile come debole e di conseguenza predisposto ad essere vessato mentre

il genere maschile, forte di una cultura prettamente machista, predisposto a vessare esaltando la propria virilità. Bisogna riconoscere, d'altro canto, che quanto emerso non rappresenta a pieno la reale situazione nel contesto lavorativo italiano in quanto tutt'oggi le ricerche sul Mobbing sono alquanto limitate da un punto di vista quantitativo, tutto ciò deriva in buona parte da una scarsa considerazione di cui il fenomeno gode (consentendogli una facile proliferazione) sia da un punto di vista sociale che da un punto di vista legislativo. Oggi possiamo affermare che la maggior parte dei lavoratori ha vissuto, più o meno direttamente, all'interno dinamiche caratteristiche del Mobbing sul luogo di lavoro ma attualmente in Italia non esiste una vera e propria legislazione che vada a prevenire ne tanto meno punire chi attua condotte mobbizzanti nonostante tale fenomeno vada in contrasto con diverse norme che regolamentano la vita lavorativa e come questa debba svolgersi. La sentenza della Cassazione Civile, Sez. lavoro, n.4774 del 6 marzo 2006 riconosce la natura criminosa del Mobbing, ricollegando il tutto all'articolo 2087 c.c. affermando che : “ Si può realizzare con comportamenti materiali o provvedimenti del datore di lavoro indipendentemente dall'inadempimento di specifici obblighi contrattuali previsti dalla disciplina del rapporto di lavoro subordinato”.

Il Mobbing, inoltre, risulta in netto contrasto anche con il D.lgs. 81/08 e s.m.i. che stabilisce gli obblighi del datore di lavoro ai fini della tutela dei lavoratori. In ultima analisi, risulta decisivo definire il fenomeno come reato affinché si possano avere in dotazione tutti gli strumenti adeguati per combatterlo e ancora prima prevenirlo, al fine di tutelare il benessere dei lavoratori e di tutto l'ambiente organizzativo.

CAPITOLO 3

Come intervenire

3.1 Norme a tutela del Mobbing

Nell'ordinamento italiano non esiste una disciplina specificatamente dedicata al fenomeno del Mobbing: ciononostante, sono diverse le norme a tutela della salute, della sicurezza e del benessere dei lavoratori che consentono di attribuire rilievo alle condotte vessatorie precedentemente descritte.

A livello costituzionale è possibile richiamare :

- l'art. 2 Cost., che afferma il valore centrale e primario della persona umana, sia come individuo che come membro della società;
- l'art. 4 Cost., secondo cui la Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto;
- l'art. 32 Cost., che individua la salute come fondamentale diritto dell'individuo e come interesse della collettività;
- l'art. 35 Cost., in base al quale la Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni;
- l'art. 41 Cost., secondo cui l'iniziativa economica privata, pur libera, non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana.

A livello di legge ordinaria, vengono in rilievo le seguenti norme del codice civile:

- l'art. 2087 c.c., che impone al datore di lavoro di adottare tutte le misure che, secondo le particolarità dell'attività svolta, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro;

- l'art. 2103 c.c., che disciplina la prestazione dell'attività lavorativa da parte del lavoratore, individuando le ipotesi e modalità con cui procedersi ad un mutamento delle mansioni originariamente attribuite;
- gli artt.1175 e 1375 c.c., i quali esigono che le parti di ogni rapporto contrattuale agiscano comportandosi reciprocamente secondo correttezza e buona fede;
- l'art. 2043 c.c., che sancisce il generale principio del "neminem laedere", in base al quale qualunque fatto doloso o colposo, che cagiona ad altri un danno ingiusto, obbliga colui che ha commesso il fatto a risarcire il danno;
- l'art. 2049 c.c., che chiama il datore di lavoro a rispondere dei danni cagionati dal fatto illecito commesso dal proprio dipendente durante lo svolgimento dell'attività lavorativa.

La figura del lavoratore trova inoltre tutela in altri fonti:

- la L. 300/1970 (Statuto dei lavoratori), il cui art. 15, in particolare, sancisce la nullità di patti o atti diretti a realizzare forme di discriminazione sul luogo di lavoro;
- il D. Lgs. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), i cui artt. 25 e seguenti sono specificatamente dedicati al contrasto delle discriminazioni nei luoghi di lavoro;
- Il D. Lgs. 81/2008 (Testo unico per la sicurezza sul lavoro), il cui art. 28 impone di considerare tra i rischi per la salute dei lavoratori anche quelli derivanti da condizioni da stress lavoro-correlato.

Inoltre, considerata la varietà di forme che le condotte persecutorie possono assumere nei casi concreti, alcuni dei comportamenti attuati dal mobber possono configurarsi come reati previsti dal codice penale a tutela dell'incolumità individuale , della libertà personale e morale. Sono quindi stati ipotizzati e talvolta effettivamente riconosciuti dalla giurisprudenza i seguenti reati:

- violenza privata (art. 610 c. p.), allorché la condotta vessatoria abbia avuto per effetto quello di costringere la vittima ad un determinato comportamento (ad esempio accettare svantaggiosi mutamenti delle proprie condizioni di lavoro) ;
- minaccia (art. 612 c. p.), allorché il mobber arrivi a prospettare alla vittima il pericolo di future ed ingiuste conseguenze dannose;
- lesioni personali dolose o colpose (rispettivamente artt. 582 e 590 c. p.), nel caso in cui la condotta aggressiva arrivi a ledere l'integrità psicofisica del lavoratore che ne è vittima ;
- violenza sessuale (art. 609-bis), nei casi in cui la condotta vessatoria assume forme in grado di rientrare nell'ampia nozione di atti sessuali elaborata dalla giurisprudenza;
- molestia o disturbo alle persone (art. 660 c. p.), nei casi in cui la condotta mobbizzante abbia assunto contorni più sfumati e meno gravi , rispetto alle altre ipotesi precedentemente descritte, ma altrettanto perseguibile dalla legge stessa;
- abuso d'ufficio (art. 323 c. p.), configurabile nel settore della pubblica amministrazione nel caso in cui le condotte vessatorie siano attuate da soggetti che esercitano il ruolo di pubblico ufficiale o di pubblico servizio.

Nonostante gli strumenti legislativi appena descritti, e poiché, come detto prima, a differenza degli altri Stati Europei , il nostro ordinamento giuridico non prevede una precisa disciplina del Mobbing. In Italia , le cause legali per Mobbing si aggirano intorno a 1.200.000 (ANSA, 2020), si stima però che il numero di lavoratori vittime di condotte vessatorie attuate sistematicamente nei loro confronti all'interno del contesto di lavoro sia estremamente più elevato. La sproporzione tra realtà effettiva e le cause accertate sono da attestare sia ad una cultura lavorativa individualista, orientata al raggiungimento dell'obiettivo che esaspera la competizione tra colleghi e porta alla noncuranza di ciò che va oltre il proprio ruolo lavorativo e funzioni annesse, sia ad una scarsa presenza di strumenti giuridici centrati sul fenomeno del Mobbing che la vittima può utilizzare per tutelarsi senza esporsi più del dovuto e di conseguenza andare incontro ad ulteriori aggressioni nei propri confronti.

Nell'ambito delle controversie di Mobbing al giorno d'oggi, combattute per via legale, emerge che il comportamento più utilizzato dall'aggressore nei confronti della vittima è

l'emarginazione di quest'ultima nel luogo di lavoro che va ad innescare quel circolo vizioso che produce conseguenze estremamente negative per la vittima, descritte dal modello Leymann (riportato nel presente elaborato nel cap.2 par. 3), portando di fatto il lavoratore ad essere estromesso dalla realtà lavorativa di cui prima faceva parte, ritrovandosi nella maggior parte dei casi isolato e in uno stato psicofisico gravemente alterato.

3.2 Interventi e Prevenzione

Prima di andare a definire quali sono le ipotesi d'intervento in caso di Mobbing e per facilitare una maggiore comprensione della natura degli interventi stessi, bisogna andare a enunciare quelli che sono i principi cardine che devono guidare l'analisi e ,successivamente, l'azione applicabile sul contesto organizzativo:

1. Non esiste alcun tipo di intervento (prevenzione o di cura che sia) definito a priori, che possa adattarsi favorevolmente alla problematica organizzativa che si vuole trattare, senza prima conoscere tutti i dati quantitativi e qualitativi inerenti al contesto organizzativo in cui attuare l'intervento stesso. Quanto detto precedentemente, ci ricorda quanto ogni contesto organizzativo in cui si interviene sia strettamente specifico con le proprie problematiche risolvibili attingendo da specifiche risorse e raggiungendo specifici obiettivi.
2. Fondamentale servirsi di un'ottica d'intervento di natura macroscopica che deve "guidare" la fasi d'analisi e successivamente la fase applicativa dell'intervento stesso, ponendo il proprio focus non sul singolo evento bensì su quello che è un contesto organizzativo malsano caratterizzato da dinamiche lavorativo-relazionali altamente disfunzionali per tutti coloro che ve ne fanno parte, nessuno escluso.

Giungiamo a descrivere quelle che sono le principali ipotesi d'intervento:

- Lo sportello d'ascolto psicologico è uno spazio creato ad hoc tramite il quale ascoltare, supportare e indirizzare verso il benessere e ed uno sviluppo personale sano chiunque riscontri momenti di difficoltà e problematiche di varia natura prodotti dall'interazione dell'individuo con la realtà organizzativa. Si noti bene che non si tratta di un percorso psicoterapeutico bensì di un breve percorso di sostegno.
- L'analisi della struttura organizzativa riguarda l'analisi del sistema di attività svolte all'interno dell'organizzazione e di come queste vengono condotte al fine di raggiungere gli obiettivi organizzativi. Nello specifico tale analisi ci consente di raccogliere tutte quelle informazioni salienti riguardo la struttura dell'organizzazione ed eventuali gerarchie, ruoli, funzioni per ruolo, regole e obiettivi che scandiscono la vita organizzativa al fine di "scovare" eventuali aspetti critici potenzialmente disfunzionali per l'intera struttura.
- L'analisi del clima organizzativo rappresenta l'analisi, tramite gli opportuni strumenti quali su tutti questionari e interviste in profondità, della percezione dell'ambiente di lavoro delle persone che lo vivono giornalmente. Il clima organizzativo è un indice saliente per la costruzione e successiva applicazione di tutti quegli interventi volti a promuovere il benessere organizzativo, in quanto ci consente di definire lo stato di salute dell'organizzazione evidenziando gli aspetti deficitari della realtà organizzativa, segnando gli obiettivi essenziali da raggiungere per favorire uno sviluppo il più funzionale possibile , tenendo conto delle risorse a disposizione, dell'intera organizzazione.
- L'attività di Formazione-Informazione per essere ritenuta valida non può essere definita a priori bensì deve basarsi su quelle che sono le caratteristiche contesto specifiche quali: risorse, vincoli, problematiche e storia dell'organizzazione. Il tutto è necessario per costruire un intervento che vada incontro a quelle che sono le richieste più o meno implicite provenienti dalla realtà organizzativa. Nel caso del Mobbing, i contenuti dell'attività di formazione non possono prescindere dall'empowerment delle skills relazionali quali: comunicare, cooperare e saper guidare una o più unità di lavoro (leadership).

- Il Codice di condotta è un documento interno all'organizzazione, contenente tutta una serie di vincoli validi sia per i lavoratori che per il datore di lavoro, volto a prescrivere tutti quei comportamenti e azioni per la lotta al Mobbing. Risulta evidente quanto tale codice sia di fondamentale importanza per definire e far rispettare determinati modelli comportamentali, funzionali al benessere dell'organizzazione, che se non rispettati portano a vere e proprie sanzioni nei confronti di chi le commette.

Per comporre delle attività d'intervento ad alta efficacia non può venire a meno quella che è l'ottica preventiva, fondamentale per agire e ridurre i fattori di rischio associati a determinati comportamenti a rischio all'interno di una popolazione o come nel caso della tematica trattata, all'interno della realtà organizzativa.

Tra le varie tipologie di prevenzione distinguiamo:

- Prevenzione primaria volta al fine di evitare, o ridurre al minimo, l'esposizione ai diversi fattori di rischio. Nell'ottica della prevenzione primaria rientrano le attività di formazione-informazione e i codici di condotta su tutti.
- Prevenzione secondaria che si basa sulla realizzazione di interventi di "sorveglianza" che hanno il fine di individuare situazioni di rischio e più nello specifico le situazioni di Mobbing.
- Prevenzione terziaria che prevede la realizzazione di interventi volti al recupero della salute dei lavoratori, dei gruppi di lavoro e dell'organizzazione tutta. Nell'ottica della prevenzione terziaria rientrano gli sportelli di ascolto psicologico, gli interventi psicologici e le diagnosi di prevenzione.

L'attività di prevenzione deve essere accompagnata dalla promozione del benessere organizzativo definito come "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutti coloro che sono parte costituente della realtà organizzativa", determinato dall'intrecciarsi di varie tipologie di fattori che non approfondiremo in questo spazio, dove il benessere stesso non risulta essere l'obiettivo finale

dell'attività organizzativa bensì il mezzo tramite il quale i lavoratori realizzano le loro potenzialità, soddisfacendo i propri bisogni e desideri, migliorando di fatto l'intera esperienza e realtà organizzativa.

CONCLUSIONI

Abbiamo compreso tramite il presente elaborato di Tesi quanto il fenomeno processuale del Mobbing vada oltre le dinamiche lavorative, intossicando non solo la dimensione organizzativa ma anche la dimensione individuale e la sfera familiare portando a ripercussioni dirette sul lavoratore-vittima che destabilizzano sensibilmente la sua integrità psicofisica rilasciando conseguenze talvolta estremamente drammatiche. Le personali riflessioni stimulate dal presente lavoro si focalizzano su quanto il fenomeno esaminato venga il più delle volte scarsamente riconosciuto e conseguentemente analizzato, tale evidenza è rappresentata dalla mancanza di una legge specifica all'interno del panorama legislativo italiano, questo ci impone un'analisi critica più ampia che evidenzia da un lato la negligenza verso la dimensione del benessere psichico dell'individuo, dall'altro lato evidenzia una noncuranza verso la qualità dell'esperienza lavorativa che non comprende solo il singolo individuo ma che ingloba e influenza l'intera società. Sono state descritte varie ipotesi d'intervento di assoluta efficacia, tenendo conto della specificità di ogni contesto organizzativo oggetto d'intervento, che potrebbero trovare maggior fortuna in una Società caratterizzata da una cultura del lavoro che favorisca lo sviluppo di principi quali cooperazione e interdipendenza tra individui all'insegna del raggiungimento di un obiettivo comune, tenendo sempre in rilievo quelli che sono i bisogni del singolo lavoratore in funzione del suo benessere e del benessere dell'intera realtà organizzativa. La strada da percorrere per raggiungere quanto detto precedentemente è sicuramente lunga e piena di ostacoli di varia natura ma i grandi cambiamenti che hanno colpito il mondo del lavoro durante e dopo la pandemia da Covid-19, su tutti la diffusione della modalità di smart working, ci impongono di adottare una prospettiva differente sui processi che avvengono all'interno del contesto lavorativo, alimentata da flessibilità e dinamicità e che sia in grado di abbracciare le innumerevoli innovazioni tecnologiche che investono al giorno d'oggi la nostra società come "booster" in grado di facilitare i processi precedentemente citati al fine di uno sviluppo funzionale sia per l'individuo, in termini di competenze e abilità, che per l'organizzazione tutta.

BIBLIOGRAFIA

Dassisti L, Stufano A, Lovreglio P, Vimercati L, Loconsole P, Grattagliano I. *Women and men, authors and victims of workplace bullying in Italy: a literature review*. Med Lav. 2020.

Dominici R. , Montesarchio G. , *Il danno psichico. Mobbing, bulling e wrongful life: uno strumento psicologico e legale per le nuove perizie e gli interventi preventivi nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2003.

Ege, H., *Mobbing*, Bologna, Prima, 1996.

Ege, H., *Il mobbing in Italia. Introduzione al mobbing culturale*, Bologna, Pitagora, 1997.

Ege, H., *I numeri del mobbing: la prima ricerca italiana*, Bologna, Pitagora, 1998.

Ege, H. , *Mobbing: news perspectives and results from an Italy investigation*, Bologna, Pitagora, 2002.

Leymann, H., *Mobbing: psychoterror am arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Reinbek., Rowholt, 1993.

Maeran, R., Boccato, A., *Lavoro e Psicologia: le persone nelle organizzazioni*, Milano, Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, 2016.

SITOGRAFIA

<https://www.corsielavoro.it/articoli/lavoro/mobbing-come-riconoscerlo-quali-soluzioni-consigli/>

<https://www.stateofmind.it/2020/07/mobbing-caratteristiche-intervento/>

https://www.uniroma1.it/sites/default/files/071119_menelao.pdf

<https://www.stateofmind.it/2020/04/mobbing-conseguenze-prevenzione>

<https://www.psicologiadellavoro.org/clima-aziendale/>

<https://agile-school.com/blog/struttura-organizzativa-cosa-e-quali-sono-i-modelli-principali>

<https://www.psicologiadellavoro.org/promozione-e-prevenzione/>

<https://iris.unica.it/handle/11584/14714?mode=full>

https://www.laleggepertutti.it/430839_il-mobbing-cose-e-come-tutelarsi#

https://www.laleggepertutti.it/638981_mobbing-la-guida-completa#

RINGRAZIAMENTI

Colgo l'occasione per ringraziare la mia relatrice, la Prof.ssa Roberta Maeran che mi ha accompagnato passo dopo passo lungo questo percorso di elaborazione e riflessione personale con massima disponibilità ed estrema professionalità, fonte di stimoli continui. Infine, una dedica a tutti coloro che con il loro affetto incondizionato sono stati determinanti per il raggiungimento di questo importante traguardo:

A mia madre, mio fratello Giulio e mio padre per avermi donato il coraggio nel decidere, la determinazione nell'agire, la bontà d'animo nell'essere;

A Tony, Serena, Pippo, Daniela, Antonio e tutti coloro che animano vivacemente Ca' Savonarola, grazie per ricordarmi ogni giorno il valore dell'amicizia e di quanto sia importante la libertà di essere per trovare la felicità;

A Fede e Matteo per essere fonte di spensieratezza e per avermi fatto conoscere in lungo e largo questo posto meraviglioso chiamato Padova che mi ha risvegliato da un letargo durato anni;

A mia nonna Graziella per avermi donato l'amore eterno e incondizionato, sempre con me.