



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di FISPPA**

**Corso di laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del  
Lavoro**

**Elaborato finale**

**Le conseguenze del Mobbing nel contesto  
familiare: il caso del Doppio-Mobbing**

*Relatrice*

**Prof.ssa Roberta Maeran**

*Laureando: Tommaso Arrighi*

*Matricola: 1227577*

Anno Accademico 2021-2022

## **INDICE**

|  |         |
|--|---------|
| <b>INTRODUZIONE</b>                            | pag. 4  |
| <b>CAPITOLO 1: IL FENOMENO DEL MOBBING</b>     |         |
| 1.1 Etimologia                                 | pag. 5  |
| 1.2 Definizioni                                | pag. 6  |
| 1.3 La diffusione in Italia                    | pag. 6  |
| 1.4 Mobbing: tra credenze e disinformazione    | pag. 9  |
| <b>CAPITOLO 2: COME RICONOSCERE IL MOBBING</b> |         |
| 2.1 I due modelli teorici del mobbing          | pag. 11 |
| 2.2 Gli attori del mobbing                     | pag. 14 |
| 2.3 I tipi di mobbing                          | pag. 16 |
| 2.4 Le conseguenze del mobbing                 | pag. 18 |
| <b>CAPITOLO 3: IL MOBBING E LA FAMIGLIA</b>    |         |
| 3.1 Il contesto culturale italiano             | pag. 20 |
| 3.2 Il doppio mobbing                          | pag. 21 |
| 3.3 Le differenze tra mobbing e doppio mobbing | pag. 24 |
| 3.4 Il mobbing familiare                       | pag. 25 |
| <b>CONCLUSIONI</b>                             | pag. 27 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>                            | pag. 28 |
| <b>SITOGRAFIA</b>                              | pag. 30 |



## INTRODUZIONE

Il luogo di lavoro può essere teatro di vessazioni psicologiche e morali nei confronti dei propri lavoratori e così è sempre stato. Pur essendo un fenomeno antico, è solo negli ultimi decenni del secolo scorso che si è iniziato a studiarlo, prendendo gradualmente sempre più consapevolezza del forte impatto che potesse avere sulle sue vittime. Fu Heinz Leymann, psicologo svedese, il pioniere della teorizzazione del Mobbing, grazie ai suoi studi risalenti al 1986.

Il mobbing o terrore psicologico sul posto di lavoro consiste in messaggi ostili e moralmente scorretti, diretti sistematicamente da colleghi, superiori o dall'azienda stessa verso un solo un solo individuo, il quale, a causa del perpetuarsi di tali azioni, viene posto e mantenuto in una condizione di impotenza e incapacità di difendersi.

Questo fenomeno si rivela essere sicuramente un aspetto negativo nella vita delle organizzazioni, con conseguenze devastanti a livello sociale e individuale, soprattutto considerando gli effetti negativi che ha per le vittime. (Hoel, Einarsen, Cooper, 2003)

L'esposizione al mobbing è stata classificata come una significativa sorgente di stress sociale sul lavoro e come il problema più paralizzante per i lavoratori rispetto a tutti gli altri stressori correlati al lavoro messi insieme (Wilson, 1991 in Einarsen e Mikkelsen, 2003). Il Mobbizzato, la così definita vittima di Mobbing, può andare incontro ad alterazioni dell'equilibrio socio-emotivo (ansia, depressione, attacchi di panico, anestesia emozionale), dell'equilibrio psicofisico (cefalea, disturbi del sonno, vertigini) o vedere l'insorgere di disturbi a livello comportamentale. Tutti questi effetti, ricollegabili ad una condizione di forte stress e pressione psicologica a cui la vittima viene sottoposta, possono portare quest'ultima a riversare tutta la sua sofferenza e il suo disagio nel contesto familiare, il quale diventerà inizialmente fonte di sostegno e supporto, ma si caricherà crescentemente di negatività.

In questo lavoro verrà affrontato il tema del mobbing, prima nel suo complesso, per avere un quadro generale del fenomeno e della sua evoluzione, per poi concentrarsi sulle conseguenze negative che possa portare nei confronti dell'individuo che lo subisce, ponendo l'accento su i risvolti possibili all'interno del contesto familiare, nello specifico considerando il fenomeno del doppio-mobbing, riscontrato dallo studioso Harald Ege nella sua analisi della situazione italiana, osservando come un disagio scaturito in ambito lavorativo, frutto di un'ingiustizia nei confronti di un individuo, possa dar via ad un eventuale circolo vizioso di malessere e disagio, con conseguenze dannose per i rapporti e i legami familiari.

## CAPITOLO 1

### IL FENOMENO DEL MOBBING

#### 1.1 Etimologia

Da un punto di vista etimologico, il termine mobbing deriva dall'espressione latina *mobile vulgus*, che sta ad indicare un plebeo, gentaglia, un gruppo di persone che merita disprezzo. Da qui sono nati sia il sostantivo inglese mob (folla, folla disordinata, folla tumultuosa, folla violenta, plebe, popolino), sia il verbo italiano to mob, che significa attaccare, assalire, malmenare, aggredire, con riferimento a folla o marmaglia.

In seguito, la parola inglese mob ha mantenuto una connotazione sia negativa che neutra, utilizzata per indicare parole o azioni relative al popolo, alla gente. Nel tempo, la risposta positiva si è affievolita, lasciando il posto alla versione in cui un gruppo di persone provoca ansia, e risulta minaccioso (cfr. Ranieri, 2003).

Già nell'Ottocento il termine "mobbing" ha acquisito valore scientifico, in quanto utilizzato per descrivere il comportamento aggressivo di alcune specie di uccelli nel difendere il proprio nido (cfr. Mottola, 2003).

Nella seconda metà del secolo scorso, l'etologo austriaco Konrad Lorenz resuscita il termine "mobbing" per descrivere le tattiche di un gruppo di animali che attaccano un membro della stessa specie o gruppo. Secondo Lorenz, questi comportamenti aggressivi in singoli scontri hanno uno scopo protettivo, nel senso che proteggono la struttura di governo del gruppo.

Nel 1972, il medico svedese Heinemann fu il primo a mutuare il termine "mobbing" dall'etologia e ad applicarlo alla ricerca sul comportamento umano. Heinemann utilizzò questo termine per descrivere una serie di azioni distruttive compiute da un piccolo gruppo di bambini in presenza di un adulto coetaneo. Questo tipo di comportamento sarà poi ripreso dal norvegese Dan Olweus, che lo ribattezzerà bullismo (cfr. De Risio, 2002).

Il merito di aver applicato il termine "mobbing" al mondo del lavoro va a Heinz Leymann, psichiatra svedese di origini tedesche, che nel 1986 lo definì "terrore psicologico".

Va notato che il mobbing era un fenomeno ben noto molto prima che Leymann lo definisse; infatti, nel 1976, la ricercatrice Carroll Brodsky definì le molestie nel suo libro "The harassed worker", usando il termine harassment per descrivere i comportamenti persistenti e i tentativi di una persona di infastidire, frustrare o costringere un'altra persona a reagire (cfr. Ege, 2002).

Grazie agli studi alle ricerche promossi in Svezia negli anni Ottanta, lo studio del mobbing è diventato famoso anche in altri paesi del nord Europa, arrivando anche in Italia.

I primi servizi sul mobbing sono apparsi in Germania nel 1990, grazie alle conferenze e ai servizi televisivi del professor Leymann. Infine, grazie alla semplicità del termine mobbing, facile da pronunciare in tutte le lingue e in grado di descrivere l'insieme di azioni e reazioni che si verificano sul luogo di lavoro durante una situazione di terrorismo psicologico, la popolarità del fenomeno si è diffusa nei Paesi di lingua tedesca o scandinava, oltre che in Svizzera, Francia e Inghilterra (cfr. Ege, 1998a).

## **1.2 Definizioni**

La definizione ufficiale più recente di mobbing è attribuita all'"Associazione tedesca contro lo stress psicosociale ed il mobbing", un'organizzazione no-profit fondata nell'anno Novanta. La traduzione di Ege (1996) è la seguente:

"Il mobbing è una comunicazione conflittuale sul posto di lavoro tra colleghi o tra superiori e dipendenti, in cui la persona attaccata viene posta in una posizione di debolezza ed aggredita direttamente o indirettamente da una o più persone in modo sistematico, frequentemente e per un lungo periodo. Questa procedura viene percepita come una discriminazione dalla vittima" (Gesellschaft gegen psychosozialen Streß und Mobbing 1993).

In questa definizione, il mobbing è definito come una comunicazione conflittuale sul posto di lavoro che prevede la presenza di un emittente (aggressore o mobber), un ricevente (vittima o mobbizzato) e un messaggio (il conflitto). Inoltre, vengono specificati i criteri di frequenza e durata, nonché la fase finale del processo di mobbing, ovvero l'espulsione della vittima dal mondo del lavoro, sia che avvenga in modo diretto che indiretto.

Con l'espressione discriminazione si intende sottolineare che per essere mobbizzati è necessario trovarsi in uno stato di impotenza e debolezza, piuttosto che in uno stato di uguaglianza.

La definizione più comunemente usata e riconosciuta è quella di Leymann, morto nel 1996:

"Il terrore psicologico sul posto di lavoro o mobbing è una comunicazione ostile e contraria ai principi etici, perpetrata in modo sistematico da una o più persone principalmente contro un singolo individuo che viene spinto per questo in una posizione di impotenza. Queste azioni sono compiute con una frequenza elevata, e per un lungo periodo di tempo). A causa della sua frequenza e durata, il comportamento ostile può portare a gravi problemi psicologici, psichici e sociali".

Si noti che questa ultima definizione è più approfondita rispetto a quella precedente; infatti, Leymann delinea statisticamente i criteri di durata e di frequenza, evidenziando la posizione di impotenza e di coartazione del mobbizzato, soffermandosi sulle conseguenze psicofisiche.

Stle Einarsen, una ricercatrice norvegese, ritiene che la percezione della vittima della sua posizione nel mobbing sia importante. Secondo questo autore, "una persona è vittima di mobbing quando è ripetutamente sottoposta ad azioni negative sul lavoro". Tuttavia, per essere classificata come vittima, questa persona deve anche provare un senso di inferiorità nell'affrontare la situazione".

Tim Field, psicologo britannico, nel 1996 ha coniato il termine "bullismo" invece di "mobbing" per descrivere: "un assalto continuo e persistente all'autostima e alla fiducia della vittima".

Un altro contributo viene dalla ricercatrice americana Noa Davenport. Oltre agli elementi di base del mobbing, come la frequenza, la durata, la percezione della vittima e lo squilibrio di potere tra vittima e aggressore, la sua definizione include concetti nuovi e innovativi come il coinvolgimento degli spettatori e la responsabilità organizzativa. Possiamo vedere la definizione nella traduzione di Ege del 2002:

"Il mobbing è un attacco emozionale che comincia quando un individuo si è fatto bersaglio di comportamenti lesivi e irrispettosi, di pettegolezzi e di atti di pubblico discredito con l'obiettivo di creare un clima ostile che spinga anche altri individui, volenti o nolenti, a far parte di un gruppo di persone che si trovano in una situazione di disagio.

qualcuno che sta lasciando il lavoro Queste operazioni si intensificano, fino a culminare in comportamenti terrorizzanti e illegali. La vittima si sente sempre più impotente, soprattutto quando si rende conto che l'azienda non solo non fa nulla per fermare il mobbing, ma lo approva tacitamente, lo sostiene o vi partecipa attivamente" (in Ege, 2002).

Il termine "mobbing" si riferisce a "tutti i comportamenti violenti che si manifestano sul posto di lavoro attraverso azioni, parole, gesti, scarabocchi vessatori, persecutori, intenzionali, e comunque lesivi della dignità umana e professionale, che possono mettere a repentaglio l'integrità fisica e psicologica di una persona, mettendo a rischio il clima aziendale e gli investimenti".

Secondo l'autore francese M.F Hirigoyen (2000), questi comportamenti "mobbizzanti" possono essere innescati da superiori, colleghi, pari e dalle stesse mansioni lavorative, che utilizzano il mobbing per eliminare o accreditare i dipendenti "scomodi".

Ege introduce una nuova definizione, secondo cui il comportamento mobbizzante può essere meglio descritto e compreso se accompagnato da metafore militari: di conseguenza, il mobbing è stato recentemente equiparato a una vera e propria guerra personale sul lavoro. "Il mobbing è una guerra sul posto di lavoro in cui una o più vittime sono costrette a reprimere la volontà di uno o più aggressori attraverso la violenza psicologica, fisica e/o morale. Questa violenza si manifesta attraverso aggressioni ripetute e prolungate volte a danneggiare la salute, i canali di comunicazione, il flusso di informazioni, la reputazione e/o la professionalità della vittima. Le conseguenze psicologiche e fisiologiche di tale comportamento aggressivo sono inevitabili per il mobbizzato".

Può sembrare un'espressione forte, ma non possiamo negare che in una situazione di mobbing ci sono molti fattori che portano a una guerra: il comportamento ostilizzato del mobber, con le sue strategie di attacco, i vari intralazzi e la ricerca di alleati con vari metodi portano tutti a un unico obiettivo, che sia il licenziamento o l'allontanamento dal posto di lavoro. In un altro brano, il mobbizzato si comporta come una vittima assassinata, elaborando strategie di difesa e cercando di recuperare gli oggetti perduti. Per non parlare degli spettatori che aiutano il mobbing, che sembrano imparziali, estranei al conflitto, ma spesso sono spie al servizio di una delle due parti.

Secondo Ege (1998a), l'analogia con la guerra ha ramificazioni più profonde, a partire dal significato che gli etologi attribuiscono al termine mobbing (un insieme di comportamenti utilizzati da alcuni tipi di uccelli per difendere o immobilizzare un nido). Inoltre, l'analogia con la guerra è utilizzata nel mondo dell'automobile (Ferdinand Pich, presidente di Volkswagen AG, ha dichiarato in un'intervista del 1998 che il mercato dell'industria automobilistica dovrebbe essere considerato).

### **1.3 La diffusione in Italia**

In Italia, il merito di aver introdotto la ricerca scientifica sul mobbing va attribuito a Harald Ege, un tedesco di origini austriache che, dopo aver osservato il fenomeno nei Paesi del Nord Europa, si trasferisce a Bologna e contribuisce alla diffusione nazionale di questa tematica (cfr. Mottola, 2003). Ege utilizza il termine mobbing per racchiudere il fenomeno del "terrorismo psicologico sul lavoro" (traduzione del termine di Leymann "Psychoterror am Arbeitsplatz").

Nella lingua italiana esistono diversi sinonimi di mobbing: persecuzione, vessazione, violenza psichiatrica o morale, aggressione, vittimizzazione, guerra d'ufficio, terrorismo psichiatrico, molestie morali, e così via; non tutti, però, hanno lo stesso significato; ad esempio, secondo Ege, parlare di molestie morali è limitato, perché il mobbing è un attacco che va oltre la capacità morale di una persona; investe

Il mobbing, secondo Ege, è "una situazione di conflitto sistematico, persistente e continuo sul luogo di lavoro, in cui una o più persone vengono fatte bersaglio di azioni persecutorie da parte di uno o più aggressori in posizione di superiorità, inferiorità o parità, con l'intento di provocare vari tipi e gravità alla vittima". Il mafioso si trova nella condizione di non poter rispondere adeguatamente a tali aggressioni e, di conseguenza, viene accusato di disturbi psicologici, relazionali ed emotivi, che possono portare a disabilità psichiatriche persistenti di vario tipo e percentuale" (Ege, 2002).

Ege sintetizza I sette criteri fondamentali per la corretta definizione e l'individuazione del mobbing in queste poche righe, che sono: l'ambiente lavorativo, la frequenza, la durata, il tipo di azioni, il dislivello tra gli antagonisti, l'andamento in fasi successive e l'intento persecutorio.

Per trovare la definizione più completa e organica di mobbing nel contesto italiano, bisogna guardare all'ambito giuridico e normativo.

#### **1.4 Mobbing: tra ampie definizioni, credenze e disinformazione**

Uno dei rischi in cui si può incorrere quando si parla di mobbing è quello di utilizzare una nozione del termine eccessivamente dilatata, con termini troppo restrittivi o estensivi del fenomeno (cfr. Ascenzi, Bergagio, 2002).

È importante considerare la non riconosciuta universalità del mobbing: spesso, infatti, per definire le persecuzioni psicologiche sul posto di lavoro vengono utilizzati altri termini, più frequentemente ricollegabili a fenomeni riduttivi rispetto al mobbing vero e proprio, in quanto si riferiscono al terrore psicologico derivante da molestie sessuali (Harasement) o ad atti di bullismo e di prepotenza (Bullying) (cfr. Ranieri, 2003).

Importante è anche sottolineare come, soprattutto in Italia, dilaghi un elevato grado di disinformazione riguardo tale fenomeno che sfocia in errate credenze ed equivoci. Questa incomprendimento porta ad un approccio sbagliato al problema, rendendo di conseguenza meno efficaci eventuali strumenti preventivi e risolutivi del mobbing. Qui di seguito, per fare un po' di chiarezza, un elenco di cosa non è mobbing:

- **Non ci sono vittime designate:** il mobbing può accadere a chiunque, non ci sono personalità più inclini a subirlo, tipi di lavoro o posizioni gerarchiche predilette.
- **Non è solo verticale o orizzontale:** questa classificazione sarebbe riduttiva e lontana dalla realtà, in cui anche un mobbing dal basso è possibile.
- **Non è bullying:** questo si riferisce infatti ad un fenomeno generale, non circoscritto all'ambito lavorativo, e nel quale sono assenti due caratteristiche imprescindibili del mobbing, la frequenza e la durata.
- **Non è una molestia sessuale:** per molestie sessuali si intendono quei comportamenti di avvicinamento a scopo sessuale o di "uso", attuati da una persona verso una altra che rifiuta palesemente questi contatti. Prese singolarmente non sono mobbing, hanno una natura libidinosa, non quello di denigrare e punire la vittima, anche se a volte possono divenire strumento di mobbing nell'intento, con lo scopo di allontanare la vittima (tattica tipica del mobbing)

- **Non ha il solo scopo di espellere la vittima dal posto di lavoro:** lo scopo primario è vessare la vittima, emarginarla attraverso l'isolamento, ma non quello del licenziamento o delle dimissioni volontarie, i quali possono essere una conseguenza del comportamento del mobber.
- **Non è un problema solo collettivo:** esso è infatti definito come un comportamento ostile o persecutorio sul posto di lavoro, messo in atto da una o più persone nei confronti della vittima.
- **Non è un problema familiare:** il mobbing avviene esclusivamente all'interno del contesto lavorativo, pertanto, non ha senso parlare dell'esistenza di questo fenomeno all'infuori della sfera lavorativa.
- **Non è una malattia:** il mobbing non è una patologia, ma una situazione, non è un problema dell'individuo, ma un problema dell'ambiente lavorativo. Il mobbing non deve essere quindi etichettato come effetto, ma come causa di eventuali disagi psicofisici della vittima che l'ha subito, da ricercare quindi all'interno dell'ambiente ostile che la circonda.
- **Non è una singola azione o un conflitto generalizzato:** non è frutto di un singolo evento ostile, ma è ripetuto, sistematico e duraturo nel tempo. Alcuni litigi tra pari o con un superiore, un demansionamento o un trasferimento non sono mobbing, ma possono essere un allarme, una causa scatenante, la cosiddetta "Condizione Zero", come affermato da Ege. Per essere definito tale deve inoltre essere mirato ad una persona o un gruppo di persone, non generalizzato.

## CAPITOLO 2

### COME RICONOSCERE IL MOBBING

#### 2.1 I due modelli teorici del Mobbing

Considerando il contesto italiano, il riferimento teorico da seguire è quello delineato da Harald Ege, conosciuto come il principale studioso del mobbing in Italia. I suoi studi ventennali riportano l'analisi di una realtà lavorativa particolare, quella della penisola Italica, diversa per certi aspetti da quella di altri paesi, una differenza però sostanziale che ha portato alla nascita di un nuovo modello dedicato alla comprensione del mobbing.

Ege iniziò a basare il suo lavoro sul modello di Leymann, riflesso della percezione della realtà organizzativa svedese, con una valida e precisa integrazione derivata dalle sue radici culturali tedesche. Tale modello definisce il mobbing come un processo articolato in cui è possibile individuare delle fasi, anche se non tutti i casi seguono fedelmente questo andamento.

##### Fase 1 – Segnali premonitori

Frequentemente, ogni giorno è normale che ci siano screzi e conflitti tra coloro che popolano l'ambiente di lavoro, infatti come nella vita, si scontrano caratteri, opinioni e abitudini diverse. Questi contrasti non sempre fanno parte del mobbing, ma se perpetuano nel tempo e se entrano a far parte della quotidianità, allora possono diventarlo. Se non viene subito risolta l'eventuale diatriba interna e se si lascia modo di maturare, il desiderio di rivalsa o l'astio da parte di uno o più degli attori rischia di restare, anche per lungo tempo, e minare alla base le relazioni sociali, favorendo l'insorgere di una situazione di Mobbing.

##### Fase 2 – Mobbing e stigmatizzazione

Il conflitto quotidiano diventa continuativo, i ruoli degli attori si definiscono (in questa fase viene designato il ruolo di vittima, la quale precedentemente poteva essere a volte anche provocatore), gli attacchi da parte di superiori o colleghi iniziano ad essere sistematici e volti a ledere la reputazione di chi li subisce. Il mobber, il persecutore, colpisce intenzionalmente il mobizzato, il quale inizia a patire un pericoloso processo di stigmatizzazione in cui diventa agli occhi di tutti la vittima.

##### Fase 3 – Abusi ed errori

Come succede spesso, la voce inizia a girare e la situazione di mobbing ad essere nota a quasi tutti, la vittima può iniziare probabilmente ad accusare problemi di salute a cui è dovuta una fase di frequente assenteismo, un calo di produttività e un elevato numero di permessi richiesti. La notizia ben presto arriva all'Amministrazione del personale, la quale inizierà un'indagine rivolgendosi, come

spesso accade ai fautori del mobbing stesso, o colleghi o superiori; il mobber avrà infatti sparso una serie di “miti psicologici che porteranno a risultati per niente attendibili e assolutamente lontani dalla realtà dei fatti. Questi risultati inficiati segnaleranno la vittima come un elemento nocivo per l’azienda, dannoso e disfunzionale, un soggetto quindi da eliminare. L’Amministrazione del personale cercherà di rimuovere l’individuo dalla realtà aziendale, attraverso trasferimenti, declassamenti di mansioni, punizioni di vario tipo, un insieme di metodi a volte al confine con la legalità con l’obiettivo di farlo trovare in una situazione talmente sgradevole da fargli rassegnare le dimissioni.

#### Fase 4 – Esclusione dal mondo del lavoro

Oltre il limite di sopportazione la vittima spesso si licenzia, perché non più in grado di gestire maltrattamenti e persecuzioni, né di sostenere la pressione del conflitto affrontato quotidianamente, oppure per un calo di produttività o a causa del suo assenteismo. Quest’ultima fase può portare a conseguenze molto gravi quali invalidità o suicidio.

Come anticipato sopra, Harald Ege sviluppò un ampliamento del modello di Leymann, decisamente più esaustivo e adatto al contesto italiano, in grado di coprire i vuoti da esso lasciati, dal momento che quest’ultimo rimaneva vago ed impreciso, e inabile a cogliere le diverse caratteristiche della situazione italiana, tra cui ad esempio l’elevato grado di conflittualità tra i lavoratori, percepito come condizione di normalità lavorativa, peculiarità che rende inaccettabile la prima fase del modello Leymann.

Ege definisce una sorta di pre-fase, la Condizione Zero, che ancora non è Mobbing, ma che ne costituisce il presupposto indispensabile, e sei fasi di Mobbing vero e proprio, legate logicamente tra loro.

#### La “Condizione Zero”

Tale condizione racchiude i presupposti che possono facilitare lo sviluppo di una futura situazione di mobbing, ma non si tratta di una vera e propria fase. Secondo Ege, la “Condizione Zero” è caratterizzata dalla presenza di un conflitto fisiologico. Diversamente dalla realtà nord - europea, questa è una situazione normalmente presente nel contesto lavorativo italiano, infatti una tipica azienda italiana è di per sé conflittuale. Si tratta di un conflitto generalizzato caratterizzato da discussioni, diverbi, piccole accuse, tentativi di elevarsi sugli altri. Questa conflittualità non è ancora definibile come mobbing sebbene costituisca un “terreno fertile” al suo sviluppo. L’aspetto fondamentale di questa pre-fase è l’assenza di volontà di distruggere qualcuno, infatti non c’è ancora una vittima designata, in quanto tutti sono contro tutti.

### Fase 1- Il conflitto mirato

In questa fase il conflitto fisiologico di base prende una svolta: da questo momento l'obiettivo non è più quello di emergere, ma diventa quello di distruggere l'altro. Siamo di fronte alla prima fase del mobbing, caratterizzata dall'individuazione di una vittima verso cui indirizzare la conflittualità generale.

### Fase 2 - L'inizio del mobbing

In questa fase, che corrisponde al secondo stadio del modello di Leymann, la vittima avverte che il clima lavorativo è cambiato, percepisce un mutamento nelle relazioni con i colleghi e si interroga circa il loro inasprimento. Il mobbizzato non mostra ancora sintomi o malattie di tipo psico-somatico, tuttavia, gli attacchi del mobber, le causano un senso di disagio e fastidio.

### Fase 3: Primi sintomi psico-somatici

Nel modello di Leymann questo stadio viene incluso nelle prime due fasi, pertanto la sua descrizione non è particolarmente esaustiva. In Italia, invece, questo stadio costituisce una fase vera e propria del processo di mobbing, caratterizzata dal manifestarsi dei primi problemi di salute ad esempio insonnia, problemi digestivi, senso di insicurezza, che danno luogo alle prime assenze per malattia.

### Fase 4 - Errori ed abusi dell'Amministrazione del Personale

In questa fase il caso di mobbing diventa pubblico, infatti le frequenti assenze per malattia insospettiscono l'Amministrazione del Personale che ora ne è a conoscenza. A questo punto i vertici aziendali devono intervenire, ed è proprio in questo momento che, secondo Ege, l'azienda o commette gli errori maggiori (si compromette ulteriormente la situazione della vittima che ora viene "richiamata" anche dall'ufficio del personale) o decide di coprire e coadiuvare il mobber. Questo stadio corrisponde alla terza fase di Leymann.

### Fase 5 - Serio aggravamento della salute psico-fisica della vittima

Il mobbizzato attraversa una fase di vera e propria disperazione. Soffre di forme depressive, si cura con psicofarmaci e terapie che attenuano solo momentaneamente i problemi, perché il terrore psicologico sul posto di lavoro non solo resta, ma tende ad esacerbarsi. I provvedimenti presi dall'Amministrazione, frutto della mancanza di conoscenza in materia di mobbing e delle sue caratteristiche, non sono di certo d'aiuto, anzi, spesso danno il "colpo di grazia" alla vittima che inizia

a convincersi di vivere in un mondo di ingiustizie, di essere responsabile della situazione in cui vive. Il senso di depressione che caratterizza questa fase è il presupposto che porta alla prossima ed ultima fase.

### Fase 6 - Esclusione dal mondo del lavoro

Questa fase, che corrisponde alla quarta fase di Leymann, costituisce l'esito ultimo del mobbing, ossia l'uscita del mobbizzato dal posto di lavoro tramite dimissioni volontarie, licenziamento (da parte del datore di lavoro o a seguito di accordi da entrambe le parti), prepensionamento, sviluppo di manie ossessive, atti estremi come suicidio, omicidio o vendetta sul mobber.

## **2.2 Gli attori del mobbing**

Una situazione di mobbing si distingue per la presenza di alcuni attori: il mobbizzato, che svolge compiti vessatori, il mobber, che esegue tali compiti, i side-mobber, spettatori che partecipano attivamente lateralmente, gli osservatori, che assistono indifferentemente, gli oppositori, coloro che si schierano a sostegno della vittima. Concentreremo la nostra attenzione sulle vittime di questo fenomeno, i mobbizzati, gli oggetti che subiscono le conseguenze più gravi e sono i più danneggiati. Chiunque può trovarsi nel ruolo di vittima di un'aggressione psicologica sul lavoro.

Secondo H. Walter, un mobbizzato è una persona che:

- presenta sintomi di malattia, si ammala, si assenta dal lavoro, si licenzia.
- è afflitto da stress psicologico o da fenomeni psicosomatici, che progrediscono fino alla depressione o a manie suicide.
- definisce il suo ruolo in termini di passività ("non mi fanno partecipare").
- da un lato, è convinta di non aver commesso errori.
- dall'altro, crede di sabotare tutto.
- dimostra una mancanza di fiducia in sé stessa, indecisione e un senso generale di disorientamento.
- nega ogni responsabilità per la situazione o si accusa duramente.

Secondo B. Huber, ci sono quattro tipi di persone che rischiano di diventare vittime di questo fenomeno:

- un singolo individuo, come l'unica donna in un ufficio di maschi.
- una persona "strana", qualcuno che non si adatta agli altri, come una persona con un modo particolare di vestire, un disabile o un collega straniero. A volte è sufficiente essere

vergine/celibe in un ufficio coniugale, o viceversa. Di conseguenza, secondo Huber, appartenere a una minoranza aumenta la probabilità di essere mobbizzati.

- una persona di successo. La gelosia dei colleghi può avvenire anche a seguito di un capo lode, un omaggio di un cliente.
- il nuovo arrivato, che può essere più qualificato o semplicemente più giovane degli altri colleghi, o che è stato assegnato a sostituire un collega popolare e benvenuto.

È importante ricordare che le caratteristiche descritte da Huber possono coesistere nella stessa persona.

Ege ha riscontrato due tipi di comportamento, a seconda dell'atteggiamento con cui il mobbizzato reagisce all'attacco del mobber, uno improntato alla sottomissione passiva, l'altro alla reazione attiva. Nella maggioranza dei casi la vittima non crede o non vuole accettare di essere in una situazione di mobbing, e tenta di continuare normalmente la sua vita lavorativa, pur accorgendosi col tempo che qualcosa non va, credendo magari si tratti di piccoli conflitti esenti da conseguenze future, oppure vivendo una situazione frustrante. Il mobbizzato inizia a coltivare una certa insicurezza e un'irragionevole paura di sbagliare, anche se consapevole del mobbing che sta subendo, temendo di far accuse non esatte che potrebbero aggravare la situazione, una paura superiore al suo senso di giustizia. Si va quindi ad instaurare uno stato di isolamento comunicativo per la vittima che porta il mobbizzato a chiudersi sempre più in sé stesso, a provare rabbia e amarezza repressa e convivere con ansia e paura, facilitando così il compito dell'aggressore.

La reazione attiva è invece caratterizzata da un tentativo di difendersi da parte della vittima, prima con mezzi limitati e poi con e poi con tutti gli strumenti disponibili, come ricercare testimoni delle azioni vessatorie o allearsi con altri colleghi, soluzione però solo apparentemente efficace, dal momento che anche il collega-complice rischia di diventare, nella seconda fase, vittima del mobber. Inoltre, visto che quest'ultimo tende ad agire subdolamente, la reazione attiva può rivelarsi controproducente per la vittima, con il rischio che anche i colleghi si mettano dalla parte del vessatore e a fare il suo gioco, indirizzato alla stigmatizzazione della vittima. Questi due tipi di reazione della vittima (reattiva e passiva), portano ad una situazione peggiore per la vittima: la persona passiva, a causa della rabbia che è costretto ad ingoiare, arriva alla depressione, mentre la persona attiva, non accettando la situazione, lotta per cambiarla, ma non ottenendo nulla, vive la situazione con maggiore frustrazione, in quanto ha lottato inutilmente con tutte le sue forze. Tuttavia, c'è una differenza sostanziale tra i due tipi di reazione: la reazione attiva porta ad una conclusione favorevole per il mobbizzato, che dopo essersi consumato invano nel tentativo di reagire al mobber, è costretto a rassegnarsi al fatto che da solo non ce la farà mai, quindi decide di ricorrere ad un aiuto al fuori del

posto di lavoro. A differenza della vittima passiva, che non solo non capisce che ha bisogno di aiuto esterno ma addirittura tende a rifiutarlo.

### **2.3 Tipi di Mobbing**

Il rapporto tra i due attori principali del mobbing, mobber e mobbizzato può sfociare in tre diverse direzioni, in base agli autori che compiono i comportamenti vessatori. I tipi di mobbing riscontrabili sono i seguenti:

Il mobbing dall'alto: definito anche verticale, può essere esercitato da un capo o da un singolo superiore verso i suoi sottoposti. Le azioni vessatorie messe in atto sono riconducibili alla tematica dell'abuso di potere, cioè all'uso eccessivo, a volte anche illecito, dell'autorità che un ruolo professionale implica, ad esempio l'utilizzo di atteggiamenti e di azioni particolarmente aggressivi e punitivi nei confronti della propria vittima. È chiaro che il mobbing verticale, pur essendo una condotta illecita, ha una specifica finalità, ovvero isolare la vittima e spingerla, sotto stress, ad optare per le dimissioni.

Tale fenomeno è più frequente in organizzazioni in cui è presente una struttura gerarchica marcata, indifferentemente dallo stile di guida del capo, più o meno autoritario, anche se è stato riscontrato che questo tipo di mobbing è comunque presente in realtà aziendali ad organigramma piatto, prive quindi di lunghe e complicate scale gerarchiche, nonostante i risultati positivi derivanti da uno snellimento e una minimizzazione della gerarchia aziendale. Le cause di questa tipologia di mobbing possono derivare da diversi fattori scatenanti quali raccomandazioni, motivi politici, minaccia all'identità sociale, invidia, differenza di età, rendimento insoddisfacente e antipatie personali.

Il mobbing tra pari: In questo fenomeno, definito anche mobbing orizzontale, troviamo un lavoratore vittima degli stessi colleghi e di norma questo può essere letto attraverso più chiavi di lettura: “la prima riguarda più strettamente l'organizzazione del lavoro. In tal senso un dipendente, o neoassunto o trasferito o promosso, con il suo arrivo scardina in qualche modo un gruppo già collaudato e dotato di propri equilibri interni che tendono spesso ad appiattire la personalità e la professionalità dei singoli”.

A volte è proprio l'organizzazione gerarchica che causa in chi vi è inquadrato “un modo di pensare ugualmente gerarchico, per cui anche tra colleghi dello stesso livello si possono creare dissensi e gelosie. Ciò non dovrebbe teoricamente accadere, perché la netta definizione dei ruoli e delle mansioni dovrebbe garantire ad ognuno il suo spazio e le sue competenze, e stabilire un trattamento assolutamente identico per i dipendenti di uno stesso livello, tuttavia, ciò non si verifica in realtà se

non in qualche sporadico caso. La normalità sono le piccole invidie, i pettegolezzi, i conflitti che serpeggiano sotto la superficie, a volte le vere e proprie guerre a colpi di boicottaggi e di umiliazioni che divampano tra colleghi per emergere dalla massa a scapito dell'altro. La ragione di questo accanimento è che in gioco non c'è il potere formale come nel caso del mobbing verso l'alto, ma quello informale, che comprende una serie di fattori legati alla sensibilità e alla percezione individuale.

Altre motivazioni che potrebbero portare a questa tipologia di mobbing sono rappresentate dal campanilismo o dalla diversità della vittima rispetto al gruppo, per differenze dovute ad handicap, all'orientamento religioso, alla sessualità, all'etnia o addirittura ad interessi extralavorativi.

Il mobbing dal basso: definito anche ascendente, si verifica quando un gruppo di colleghi cerca di emarginare un lavoratore con mansioni superiori rispetto alle sue. L'autorità di un capo viene messa in discussione, attraverso una sorta di ammutinamento professionale generalizzato, perché ritenuta ingiusta o percepita come immeritata. In questa tipologia di mobbing il primo mobber, mosso da invidia e convinto di aver subito un'ingiustizia, solitamente recluta degli alleati sfruttando coloro che magari già mostrano una normale diffidenza verso il nuovo capo. Gli basterà lasciar cadere considerazioni svilenti e deprezzanti nei suoi confronti per tessere la rete delle alleanze.

Per dimostrare la loro sfiducia e soprattutto per mettere la vittima in cattiva luce rispetto ai vertici aziendali, i mobber sottoposti utilizzano varie strategie come: sabotare il lavoro della vittima, per cui commettono errori di proposito per poi farli ricadere sul loro capo, oppure si rifiutano di eseguire le sue direttive, fanno circolare voci infondate, false e calunnianti su di lui tagliandolo fuori da qualsiasi informazione utile per lo svolgimento del lavoro. Inoltre, anziché rivolgersi direttamente a lui, come vorrebbe la gerarchia aziendale, per avere consigli o per fare delle richieste, lo saltano, rivolgendosi, invece, al suo superiore, adducendo la scusa della sua completa incapacità.

L'isolamento a cui è sottoposta la vittima-capo è devastante: ogni tentativo di fuga fallisce perché il numero dei suoi calunniatori è elevato, ed è chiaro che, in questo caso più che mai, l'unione fa la forza.

Si afferma che, pur essendo documentati, i casi di mobbing dal basso verso l'alto sono piuttosto rari: In Italia, la percentuale è leggermente inferiore (5%), a causa del fatto che, nel nostro Paese, a causa della precarietà del lavoro, anche se il lavoro non piace, lo si accetta per paura di perderlo.

Infine, possiamo dire che, mentre l'antipatia verso il proprio capo è un fenomeno comune, la manifestazione aperta di questa emozione non è altrettanto comune.

Il Bossing: consiste in una forma peculiare di molestia psicologica che viene attuata con il preciso scopo di indurre il dipendente alle dimissioni, spesso per l'impossibilità di poterlo licenziare senza

dovere versare costosi incentivi all'esodo. Il bossing può concretizzarsi in modalità differenti ma con lo scopo comune di creare un clima di tensione intollerabile attraverso atteggiamenti severi, minacce e rimproveri costanti, la revoca di benefit meritati e utili oppure affidando alla vittima compiti degradanti e dequalificanti rispetto al profilo professionale del lavoratore, privandolo così di ogni opportunità di crescita personale e di carriera.

L'obiettivo di questa forma di persecuzione, effettuata tramite un sistematico insieme di vessazioni psicologiche e disciplinari, è di portare il dipendente, non gradito, alle dimissioni volontarie.

Le cause che portano a questo modus operandi possono essere personali (come l'invidia da parte dei superiori o la paura del capo di essere superato dal dipendente), oppure organizzative (come il bisogno di ringiovanire o ridurre il personale o di attuare tagli nelle risorse umane in rami aziendali inefficienti). Questa strategia porta con sé il vantaggio di potersi liberare di un dipendente senza dover rispettare norme e adempimenti spesso lunghi e onerosi previsti da accordi sindacali o dal diritto del lavoro, o semplicemente da clausole contrattuali.

## **2.4 Le conseguenze del Mobbing**

Per quanto il mobbing sia un fenomeno che porta con sé conseguenze negative all'interno della realtà aziendale, dal punto di vista individuale, sociale e organizzativo, le ricerche su tale fenomeno si sono sempre concentrate inizialmente sui riscontri negativi che questa esperienza ha sulle vittime.

L'esposizione al mobbing è stata classificata come una significativa fonte di stress sociale sul lavoro e come il problema più paralizzante e devastante per i lavoratori rispetto a tutti gli altri stressori correlati al lavoro messi assieme.

Lo stato di salute e del benessere complessivo della vittima delle vessazioni si riducono drasticamente col tempo, nella maggioranza dei casi, a seguito della reiterazione della molestia morale e psicologica.

Tenuto conto che ciascuno reagisce ad un attacco esterno in modo diverso, il fenomeno del mobbing può portare a:

- alterazioni dell'equilibrio socio-emotivo (ansia, depressione, ossessioni, attacchi di panico, anestesia emozionale),
- alterazioni dell'equilibrio psicofisico (cefalea, vertigini, disturbi gastrointestinali, ipertensione arteriosa, dermatosi, mal di schiena, disturbi del sonno e della sessualità)
- disturbi a livello comportamentale (modificazioni del comportamento alimentare, reazioni autoaggressive ed eteroaggressive, passività).

I mobbizzati rischiano di rinchiudersi in se stessi, di diventare asociali, taciturni, solitari; di disinteressarsi delle proprie famiglie, di essere più suscettibili e addirittura aggressivi verso le persone a loro vicine

Essi possono cercare sollievo nell'alcool o soddisfare un maniacale bisogno di disculparsi se stessi, spendendo ore in solitudine tentando di affrontare il criticismo del mobber ed elencando corrispondenze nel tentativo di giustificare se stessi.

Sulla base di osservazioni cliniche ed interviste con vittime americane di mobbing, nel 1976 Brodsky identificò tre pattern generali di reazione. La sintomatologia da parte di alcuni partecipanti si caratterizzava da perdita di forza, debolezza, fatica cronica, vari mali e dolori.

Altri manifestarono sintomi tipici della depressione e alcuni ad essa correlati come impotenza, perdita di autostima e insonnia. Un terzo gruppo riportò sintomatologie di carattere psicologico come: ostilità, ipersensibilità, perdita di memoria, vittimizzazione, timidezza e ritiro sociale.

Sulla base di una vasta analisi dei sintomi riportata dai soggetti osservati, si è arrivati a stabilire che i disturbi di cui generalmente soffrono i lavoratori-vittime possono rientrare nella categoria dei disturbi post-traumatici da stress (PTSD).

Non mancano, però, pareri discordanti: alcuni inquadrano il mobbing come disturbo dell'adattamento, e altri ancora ritengono che una delle sindromi che più colpisce i lavoratori a seguito di pratiche di mobbing sia il disturbo di attacchi di panico.

Le vittime inoltre, in questa situazione, sono bisognose di cercare e trovare supporto, e di conseguenza risulterà difficile per i colleghi rimanere neutrali e non rimanere coinvolti.

Gli effetti del mobbing si ripercuotono, perciò, sull'intero gruppo di lavoro sotto molteplici aspetti di deterioramento del clima aziendale, diminuzione dei livelli di produttività e della prestazione lavorativa di gruppo, e di abbassamento degli standard di efficacia ed efficienza.

Anche l'organizzazione, però, subisce le conseguenze negative del mobbing, in termini di costi diretti (riduzione del commitment, aumento del livello di assenteismo e turnover, costi sostenuti per malattia dei dipendenti, coinvolgimenti in contenziosi giuridici, crescita di incidenti ed errori, ecc.) e di costi indiretti (abbassamento del morale, mancanza di soddisfazione lavorativa, comunicazione disfunzionale, ripercussioni sull'immagine esterna, mancanza di motivazione e creatività).

## CAPITOLO 3

### IL MOBBING E LA FAMIGLIA

#### 3.1 Il contesto culturale italiano

I diversi aspetti culturali delle società definiscono le potenzialità che una stessa società possa avere di ammortizzare o addirittura eliminare i problemi di Mobbing, cioè una scala di valori tali che il fenomeno delle reiterate vessazioni in ambito lavorativo, non abbia la possibilità di svilupparsi, oppure se invece, al contrario, sia strutturata in modo da permettere o addirittura favorire i fenomeni legati al terrorismo psicologico sul posto di lavoro.

Una società consapevole e attenta, premurosa nei confronti dei propri cittadini, dovrebbe proteggerli da qualsiasi attacco o minaccia alla loro salute fisica e psichica. Dovrebbe quindi attuare reali ed efficaci provvedimenti contro ogni potenziale pericolo, tra cui, ad esempio, il Mobbing stesso. L'Italia però ha nei confronti di tale fenomeno, un atteggiamento ambiguo e contraddittorio perché per quanto nella Costituzione, nello Statuto dei lavoratori e nel Codice Civile siano presenti norme a tutela dei diritti inalienabili del cittadino e del lavoratore, l'impronta della società e dell'economia sono comunque di stampo carrieristico americano, modello che privilegia i comportamenti più egoistici e prevaricatori, nonostante l'attenzione crescente nei confronti del fenomeno e delle sempre più presenti tutele, almeno sulla carta, a livello normativo volte a prevenire il verificarsi o ad affrontare adeguatamente una situazione di mobbing.

Tra i possibili fattori che hanno contribuito e contribuiscono alla formazione di un ambiente fertile per il mobbing troviamo una concezione del conflitto, tipicamente italiana, per la quale il confronto, la discussione e talvolta il vero e proprio scontro vengono percepiti come utili strumenti di sviluppo. La normalizzazione del conflitto interpersonale e la sua diffusione hanno portato a comportamenti di ritorno, a reazioni all'aggressività conseguentemente adattati in senso di una maggiore tolleranza. Gli Italiani sono estremamente pazienti nei confronti dell'aggressività altrui, infatti reagire con distacco e indifferenza alle manifestazioni d'ira è un valido espediente evolutivo per continuare ad avere rapporti sociali accettabili.

Tutto ciò porta ad una soglia di allarme del conflitto, ossia il livello per cui diventa pericoloso e riconosciuto come tale, decisamente alta, percezione che tende a sottostimare, o non reputare come tali sintomatologie tipiche di un caso di mobbing.

Una caratteristica fondamentale del Mobbing in Italia è quella che Ege ha chiamato «condizione zero», per descrivere un «clima aziendale» abitualmente caratterizzato da un'intrinseca ostilità di fondo dei rapporti interpersonali: «Per la difficile situazione economica generale, per l'elevato tasso

di disoccupazione o per il carattere stesso più individualista dell'italiano medio, in Italia sui posti di lavoro c'è molta più tensione nei rapporti rispetto agli altri Paesi, soprattutto del Nord Europa. Questa conflittualità, quasi fisiologica, è generalmente accettata come dato di fatto dai lavoratori italiani: è importante notare che non è mobbing, ma costituisce evidentemente un terreno fertile al suo sviluppo». Si tratta di un'area conflittuale silente ma non del tutto latente, costantemente presente, pervasiva, capillare, cronica, implicitamente accettata come una sorta di norma patologica a cui doversi in qualche modo adattare. «Nella condizione zero non c'è da nessuna parte la volontà di distruggere, ma solo quella di elevarsi sugli altri; è chiaro però che da un tale punto di partenza il passo per arrivare al mobbing, ossia a una conflittualità non più generalizzata, ma incanalata precisamente contro una persona o un gruppo di persone, è molto breve». In tal modo, avviene però di frequente che il passaggio dalla condizione zero ad un'opera di mobbing effettiva ed intenzionale sia inosservato, senza drastici movimenti o cambiamenti visibili che potrebbero fungere da segnale d'allarme: si rischia che anche il mobbing diventi così una delle "regole del gioco".

Inoltre, nel caso del mobbing italiano ci si chiede: quali conseguenze ha nell'ambito familiare della vittima? Da ciò, si arriva ad un'altra caratteristica del Mobbing italiano, il «doppio mobbing», fenomeno che verrà approfondito nel prossimo paragrafo.

### **3.2 Il doppio mobbing**

Sebbene il termine mobbing si riferisca prevalentemente alla ostilità che sorge contro una persona o contro un gruppo di persone in un ambiente di lavoro, le dinamiche del mobbing possono essere estese anche ad altri ambienti ed in particolare a quello della famiglia.

La famiglia italiana vede instaurarsi al suo interno legami molto più stretti tra i suoi membri rispetto ad altri paesi ed in casi positivi, ciò può rappresentare una grande risorsa per il mobbizzato, perchè saprà che dell'ansia, della rabbia, dell'insoddisfazione e della depressione accumulate nella giornata lavorativa potrà liberarsi parlandone e sfogandosi in famiglia, la quale saprà rendersi disponibile a dare aiuto e consiglio. l'individuo

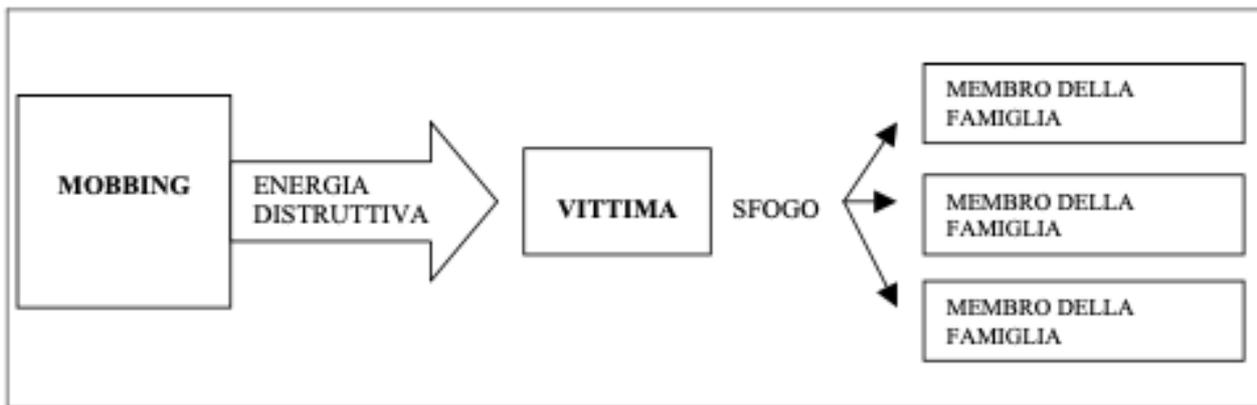
Tuttavia, la rabbia, il malumore, l'angoscia emanate in famiglia dalla vittima possono, in altri casi, anziché trovare un contenitore accogliente e solido, trovare un contenitore che vorrebbe ma non riesce a reggere tale distruttività. Se questo avviene, la situazione del mobbizzato precipita e, con essa, si rischia di impoverire i legami familiari, o abbattendone ogni benefico confine, giungendo ben presto ad una patologia acuta e transdotta tra tutti i suoi membri, o irrigidendoli rispetto alla vittima, al fine di proteggere il resto del gruppo familiare da una distruttività divenuta ingestibile. Il doppio mobbing indica la situazione in cui la vittima si viene a trovare in questo caso: bersagliata come prima sul posto di lavoro, ma ora anche privata della comprensione e dell'aiuto della famiglia», il cui stesso

coinvolgimento, se, in un caso, diviene area di sostegno e di elaborazione, come un boomerang, ora si ritorce contro con una aggressione raddoppiata.

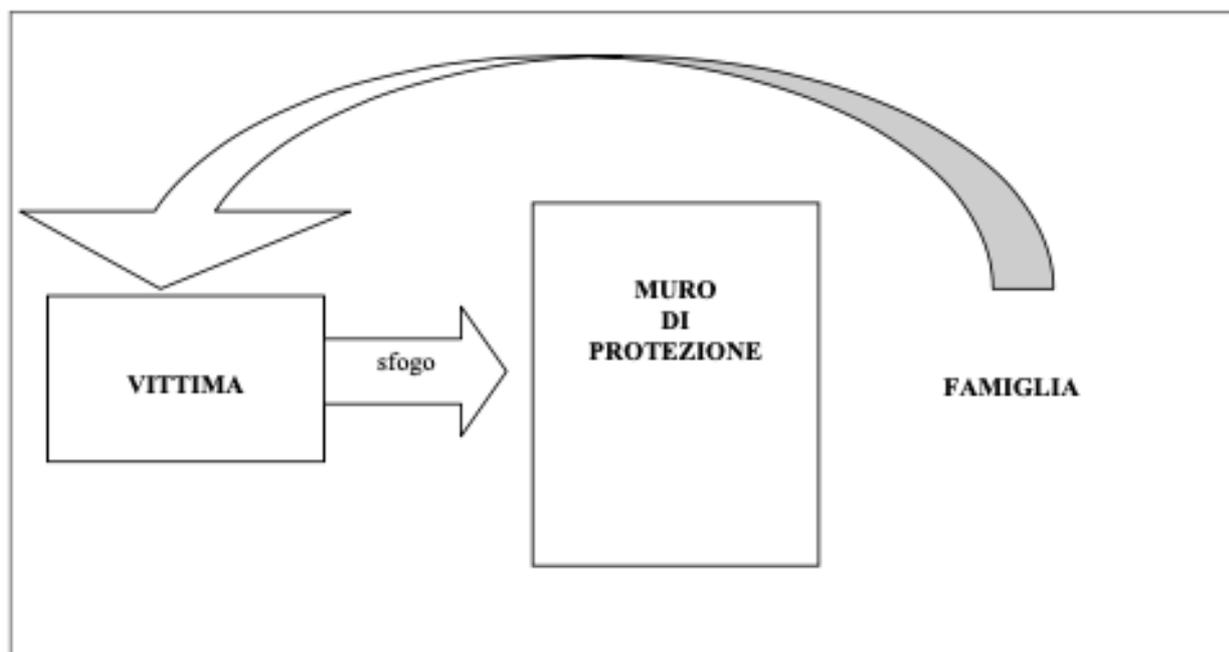
In questo periodo, la vittima soffre e trasmette la propria angoscia e oppressione al coniuge, ai figli, ai genitori, i quali per un certo tempo, cercheranno di resistere e di compensare le perdite. Inizialmente la famiglia, grazie alle sue risorse e alla sua capacità di ripresa, riuscirà a reggere lo squilibrio che la crisi porta nei rapporti, però con il passare del tempo assorbirà tutta questa negatività, sino ad arrivare al punto in cui non ce la fa più. Di conseguenza quando la situazione non migliora e anzi, si aggrava, tanto che il sia mobbizzato che i suoi cari, non vedono una via di uscita, è la famiglia stessa, che esaurite le sue risorse, entra in crisi e cambia atteggiamento, infatti cessa di essere dispensatrice e generosa e per istinto di sopravvivenza si richiude in se stessa, passa sulla difensiva e comincia a proteggere se stessa dalla forza distruttiva della vittima che ora viene vissuta come una minaccia per l'integrità e la salute del nucleo familiare. Naturalmente si tratta di un processo inconscio, infatti nessun componente cessa consapevolmente di aiutare e sostenere il proprio caro.

Come abbiamo accennato prima, l'insinuarsi del mobbing all'interno della struttura familiare provoca un effetto dirompente in quanto si somma alle dinamiche già esistenti accentuando il disagio che il mobbizzato deve sopportare. L'individuo che viene distrutto psicologicamente sul posto di lavoro, a lungo andare, non solo rischia di perdere la fiducia in se stesso, ma col tempo i familiari, cominceranno a vederlo diversamente: inizialmente manifesteranno dubbi e perplessità sui fatti riportati dal loro caro, fino a considerarlo come un paranoico, un esagerato, inizieranno a sospettare che le sue dichiarazioni siano soltanto scuse e che i veri problemi derivino invece da lui, ai loro occhi non sarà più una vittima del mobbing, ma apparirà come un fallito, come una persona che ha sbagliato tutto nella vita.

Il venir meno dell'appoggio e della comprensione della famiglia si traduce in uno stress raddoppiato per la vittima del processo di mobbing: il mobbizzato si ritrova ad essere isolato, non solo in ufficio, ma anche tra le mura domestiche, di conseguenza la vittima, non avendo più a disposizione la valvola di sfogo della famiglia, si trova all'improvviso in una situazione di doppio mobbing.



(Modello di Ege sul doppio mobbing in Ege, 1997)



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

La necessità di capire come si origina il doppio mobbing, ossia di comprendere in che modo lavoro e famiglia si influenzano a vicenda, ci spinge a far riferimento a specifici modelli che prestano attenzione ai processi e alle tipiche dinamiche del funzionamento familiare. Pertanto, analizzeremo le dinamiche e i processi familiari secondo la proposta di Fruggeri (1998), che studia la famiglia secondo tre diversi livelli:

- il livello individuale: considera i singoli componenti e le loro le modalità di partecipazione all'unità familiare;
- il livello interpersonale: analizza le relazioni tra i componenti del sistema familiare;
- il livello sociale: si focalizza sulle relazioni tra il gruppo familiare e l'ambiente sociale nel quale è inserito.

I processi individuali, interpersonali e sociali possono essere esaminati attraverso l'analisi della dimensione strutturale e/o interattiva che considera i ruoli, i confini, ed i comportamenti, oppure attraverso la dimensione simbolica che invece considera i significati, le credenze e le rappresentazioni. Dall'intersezione tra le due dimensioni (strutturale e/o interattiva; simbolica) e i tre livelli d'analisi (individuale; interpersonale; sociale) emergono diversi aspetti che per motivi di natura prettamente esplicativa li consideriamo come disgiunti gli uni dagli altri, sebbene nella realtà essi non appaiano in tal modo.

Si possono così delineare le diverse reazioni al mobbing, attraverso un quadro puramente descrittivo del funzionamento familiare di fronte ad un evento critico (cfr, Lasio-Rubanu, 2004), riassunte nella sottostante tabella.

|                       | <b>DIMENSIONI</b>   |  |
|-----------------------|---|--|
| <b>LIVELLI</b>        | <b>Strutturale e/o interattiva</b>  | <b>Simbolica</b>   |
| <b>Individuale</b>    | Comportamenti, ruoli dei singoli membri che si combinano e si connettono nel gruppo familiare       | Rappresentazioni e sistemi di credenze personali che si coordinano nelle interazioni familiari |
| <b>Interpersonale</b> | Processi interattivi, gerarchie, confini, stili comunicativi  | Rappresentazioni e sistemi di credenze condivisi da tutti i componenti della famiglia          |
| <b>Sociale</b>        | Condizione socio-economica, rapporti della famiglia con e nell'ambiente sociale, rapporti di potere | Rappresentazioni sociali, stereotipi, pregiudizi, ideologie                                    |

Dimensioni e livelli d'analisi delle relazioni familiari in Fruggeri, 1998.

### 3.3 Le differenze tra mobbing e doppio mobbing

Alcuni autori (cfr. Lasio, Rubanu, 2004), hanno evidenziato alcune differenze tra il mobbing e il doppio mobbing:

- Intenzionalità VS Involontarietà  
 Nel processo di mobbing gli attacchi persecutori orditi dal mobber nei confronti della sua vittima, sono predeterminati e pianificati, diversamente avviene nel doppio mobbing dove gli attacchi e i soprusi sono indiretti e inconsapevoli.
  
- Distruzione VS Protezione  
 Nel contesto lavorativo, l'obiettivo del mobber è quello di distruggere, attraverso gli attacchi vessatori il mobbizzato, infatti il processo di mobbing è caratterizzato da azioni crudeli, spietate ed aggressive. Tutt'altra cosa avviene nel contesto familiare dove, dapprima si cercherà di proteggere il proprio componente dagli attacchi persecutori inferti dal mobber, successivamente la famiglia per difendersi dalla forza distruttiva del proprio membro mobbizzato, erige un muro, cessa di essere dispensatrice di protezione e passa all'autodifesa.
  
- Linearità VS Discontinuità  
 Nel contesto lavorativo il processo di mobbing è caratterizzato dall'invariabilità dell'obiettivo da raggiungere (annientare la vittima) e dalla coerenza delle azioni messe in atto per perseguire tale obiettivo. Nel contesto familiare invece, si assiste a un cambiamento di indirizzo dell'azione, da principio la famiglia cercherà di utilizzare tutte le sue risorse per aiutare il proprio congiunto, successivamente quando queste energie non bastano più a mitigare la forza devastatrice del mobbing, la famiglia mette in atto, inconsapevolmente, il doppio mobbing.

### **3.4 Il Mobbing familiare**

La tendenza generale ad estendere il termine mobbing ad ogni contest situazionale che presenti una conflittualità, ha dato vita negli ultimi tempi a una crescente confusione che si è tradotta nell'applicazione di tale fenomeno a contesti diversi da quello d'origine: l'ambito lavorativo.

L'abuso di tale termine ha portato infatti alla creazione, da parte della giurisprudenza di una nuova categoria di mobbing. Ha le stesse caratteristiche del più tradizionale mobbing sul luogo di lavoro,

ma avviene nel contesto familiare. Il mobbing in famiglia può coinvolgere il partner in qualità di coniuge, di genitore ed anche i figli.

Parliamo di tale fenomeno laddove il legame matrimoniale appare ormai incrinato in modo irreparabile e compromesso da una persistente conflittualità tra marito e moglie. Spesso i casi di mobbing familiare emergono durante le fasi critiche di separazione e divorzio, in cui l'autore mette in atto azioni e strategie che causano molestie psico-fisiche, allo scopo di privare la vittima della propria autorità, figura, fino ad estrometterla dai delicati processi decisionali relativi alla famiglia e alla prole. Colui che mette in atto una condotta riconducibile al mobbing familiare, lo fa per escludere il partner da ogni decisione, in vista della probabile rottura definitiva del legame matrimoniale. La vittima molto spesso sprofonda in uno stato di soggezione rispetto al marito o alla moglie vessatrice, tanto da sviluppare disturbi come: panico, stress, depressione, ansia o tachicardia.

La somiglianza quindi tra i comportamenti vessatori sopraccitati e i comportamenti persecutori che il mobber infligge alla sua vittima (all'interno del contesto lavorativo), possono aver tratto in inganno l'organismo giuridico portandolo erroneamente a inserire il fenomeno mobbing in contesti non appartenenti alla sfera lavorativa. Alla luce di tutte queste considerazioni, Il "mobbing familiare" di per sé non è mobbing, come afferma Ege negandone l'esistenza (cfr. Ege, 2002).

Infatti, secondo alcuni dei principali autori della letteratura riguardante il mobbing (cfr. Leymann, 1993; Ege, 1999), il fenomeno è applicabile al solo contesto lavorativo. Pertanto, è un errore considerare i due termini come interscambiabili.

## CONCLUSIONI

Quando le problematiche del mobbing si ripercuotono sulla famiglia della persona mobbizzata, assistiamo al fenomeno del doppio mobbing. In questo caso, i disturbi psicologici che vanno sviluppandosi nella vittima da mobbing si riflettono nell'ambito familiare, il disagio viene riversato sulle persone che circondano il soggetto, che come abbiamo detto precedentemente, il più delle volte sono i suoi cari. La depressione, l'ossessiva ripetizione del racconto delle vessazioni subite, i rancori conseguenti, e anche l'eventuale mutismo del mobbizzato hanno un'azione deleteria sui suoi familiari e sui suoi amici più vicini. Se questi non possiedono un'adeguata forza morale, una stabilità di carattere e sono privi dei mezzi di sensibilità e/o cultura necessari per poterlo consigliare, incoraggiare e per difendersi a loro volta, rischiano di essere fagocitati dai problemi che il mobbizzato riversa su di loro. Di conseguenza, le relazioni familiari e interpersonali si deteriorano, subendo a loro volta le stesse distruzioni psichiche proprie del mobbizzato. In questo modo la vittima ritrova anche in famiglia gli stessi comportamenti ostili da cui cercava di sfuggire nell'ambiente di lavoro. In ogni famiglia esistono alleanze, coalizioni e rivalità, se la famiglia è sana, determinate alleanze non compromettono il corretto funzionamento della famiglia stessa, dal momento che non sono inflessibilmente stabilite. Contrariamente, coalizioni durature e stabili, così come le rivalità, possono causare malessere e in alcuni casi anche grave per i componenti della famiglia.

All'esaurirsi delle risorse interne da mettere a disposizione del membro disfunzionale, il livello dell'ansia sale e la famiglia, per difendersi da questo clima destabilizzante, utilizza inconsciamente delle strategie per deviare il conflitto su una terza persona (triangolazione) che in questo caso può essere il mobbizzato, il quale non solo si ritroverà in tale modo ad essere ghettizzato (la famiglia smette di essere dispensatrice di protezione), ma su di lui verrà riversato l'intero clima emozionale conflittuale. Dunque, in quest'ottica il membro-mobbizzato assolve ad una funzione morfostatica, in quanto rappresenta l'unico mezzo per mantenere l'omeostasi del sistema.

## BIBLIOGRAFIA

Ciccarello, M. E., (2002). *Il mobbing in Famiglia*. Centro Studi Bruner: Master in Mediazione Familiare.

Costa, E., (1985). *La violenza nella famiglia*. Roma: Minerva Psichiatrica.

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

Ege, H., (1996a). *Mobbing*. Bologna: Ed. PRIMA.

Ege, H., (1996b). *Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*. Bologna: Pitagora.

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

Ege, H., (1997). *Il mobbing estremo*. Bologna: Ed. PRIMA.

Ege, H., Lancioni, M., (1998). *Stress e mobbing*. Bologna: Pitagora.

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

Ege, H., (2001). *Mobbing: conoscerlo per vincerlo*. Milano: Franco Angeli.

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

Ege, H., (2002). *La valutazione peritale del danno da mobbing*. Milano: Franco Angeli.

Ege, H., (2010). *Al centro della persecuzione. Analisi, conseguenze e valutazioni del comportamento persecutorio*. Milano: Franco Angeli.

Fruggeri, L., (2007). *Famiglie. Dinamiche interpersonali e processi psico-sociali*. Roma: Carocci.

Lasio, D., Rubanu, M.G., (2004). *Parenti serpenti: dalla famiglia che sostiene al doppio mobbing*". Villassimius 19/20/21 settembre: relazione dell'intervento al Convegno Nazionale: il mobbing. La prevenzione del disagio in ambito lavorativo e la promozione del benessere.

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

Maeran, R., (2019) *Il lavoro: centralità e cambiamenti organizzativi*, Milano: Edizioni universitarie di lettere economia diritto.

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

Mottola, M., (2003). *Mobbing e comportamento antisindacale*. Torino: UTET.

Pastore, L., (2006), *Il fenomeno del mobbing. Aspetti psicologici e strumenti di ricerca intervento*. Milano: Franco Angeli.

Pedon, A., Maeran, R., (2001). *Psicologia e mondo del lavoro. cap. 10 (Il disagio nel lavoro: la fatica, l'alienazione, l'anomia, lo stress, il burn-out, il mobbing)*, Milano: Ed. LED.

Ranieri, D., (2003). *Il lavoro molesto. Il mobbing: cos'è e come prevenirlo*. Roma: Ediesse.

## SITOGRAFIA

<http://www.soluzionilavoro.it/2017/11/30/mobbing-di-ritorno-o-doppio-mobbing/>

[https://issuu.com/laboratoriopoliziademocratica/docs/il\\_fenomeno\\_mobbing/s/11376145](https://issuu.com/laboratoriopoliziademocratica/docs/il_fenomeno_mobbing/s/11376145)

<https://www.seguonews.it/il-doppio-mobbing-chi-e-attaccato-a-lavoro-nel-tempo-lo-sara-anche-in-famiglia>

<http://www.lekassandre.com/assets/il-mobbing.pdf>

[https://www.unifi.it/upload/sub/pariopp/mobbing\\_online\\_libro.pdf](https://www.unifi.it/upload/sub/pariopp/mobbing_online_libro.pdf)

<https://www.wikilabour.it/dizionario/salute-e-sicurezza/mobbing/>

<https://www.tecnicaldellascuola.it/mobbing-dal-modello-di-heinz-leymann-al-metodo-ege>

<https://www.psicologiadellavoro.org/il-metodo-ege/>

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414853>

[https://www.uniroma1.it/sites/default/files/071119\\_menelao.pdf](https://www.uniroma1.it/sites/default/files/071119_menelao.pdf)

[http://www.proteo.rdbcub.it/article.php3?id\\_article=85](http://www.proteo.rdbcub.it/article.php3?id_article=85)

<https://www.diritto.it/archivio/1/20212.pdf>

<https://sociologia.tesionline.it/sociologia/articolo/definizione-di-mobbing/2602>

<https://www.psicologiadellavoro.org/il-mobbing-conseguenze/>

<http://www.salvisjuribus.it/il-mobbing-in-italia-e-nel-resto-del-mondo/>

<https://www.castiellodantonio.it/mobbing>

[http://www.puntosicuro.info/documenti/documenti/131211\\_Universita\\_dispensa\\_il\\_mobbing.pdf](http://www.puntosicuro.info/documenti/documenti/131211_Universita_dispensa_il_mobbing.pdf)

[https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01926180902945756?casa\\_token=xsDaISSf9OMAAAAA%3A9wh0X8h5zWbDUbYRpnLNqkum9ueMmPb883cufj44C8HkeaGW8w6Hqmj\\_umo0a43zODqenxdZPdipbg](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01926180902945756?casa_token=xsDaISSf9OMAAAAA%3A9wh0X8h5zWbDUbYRpnLNqkum9ueMmPb883cufj44C8HkeaGW8w6Hqmj_umo0a43zODqenxdZPdipbg)

[https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1066480707305069?casa\\_token=kzpn](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1066480707305069?casa_token=kzpn)

tFt99\_0AAAAA:STG2bUdHrkS\_AUOZa2VwhHyhY\_c9eaoNzK0BnqKX0a532u3  
JmzeWDNx7h3besnpRTQJe\_jlaci-GMA

<https://link.springer.com/article/10.1007/s00420-021-01745-4>

[https://aipgitalia.org/wp-content/uploads/2017/02/salvati\\_2017.pdf](https://aipgitalia.org/wp-content/uploads/2017/02/salvati_2017.pdf)

<https://www.voltoweb.it/risorsamobbing/2021/05/18/mobbing-verticale-cose-quando-si-manifesta-come-difendersi/>

<https://www.puntosicuro.it/rischio-psicosociale-stress-C-35/conseguenze-tipologie-di-mobbing-verticale-orizzontale-bossing-AR-12520/>

<https://www.slideshare.net/orianacrocano/mobbing-secondarioeffettiproleetevolutivaelenaorlandopdf>