



24

Negli ultimi anni il fenomeno del mobbing ha creato, sia nel mondo scientifico sia nei mass media, un grande interesse. I termini usati di volta in volta per definirlo sono diversi e vanno da sindrome dei nostri tempi a molestia psichica, da terrorismo psicologico a persecuzione sul posto di lavoro. A dimostrare la preoccupazione che il fenomeno ha creato, stanno le numerose associazioni sorte e il numero di siti Internet che attualmente se ne occupano.

Tale preoccupazione, certamente lecita, è data dalla duplice valenza che il mobbing assume nella società:

GRU 2000

Mobbing: confine tra conflittualità e molestie

una *UMANA e SOCIALE* (che prende in considerazione la sofferenza psichica e fisica risentita dalla vittima), e una *ECONOMICA*, (che si riferisce ai costi che il fenomeno causa, sia a livello organizzativo per assenze dal posto di lavoro, periodi di malattia, cattivo clima di lavoro, perdita o calo di efficienza e produttività, così, come, a livello di collettività, in termini di costi dovuti a prepensionamenti o altri interventi sociali a sostegno alla vittima di mobbing) (Schema 1.)

Nonostante la diffusione di siti e associazioni che si occupano del problema però, si riscontra, a tutt'oggi, una poco chiara conoscenza e informazione sulle reali caratteristiche del fenomeno e una confusione nell'uso del termine, talvolta chiamato in causa in presenza di normali stati conflittuali e cattivi rapporti interpersonali tra colleghi (e soprattutto tra superiori e subalterni).

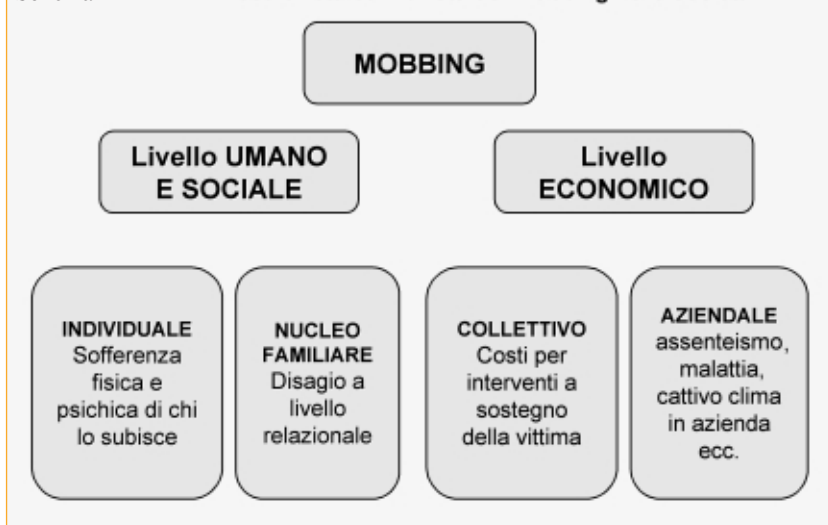
Si rivela pertanto, fortemente necessario, chiarire brevemente e tracciare i limiti che definiscono il mobbing.

Definizione

Il mobbing è comunemente definito come una forma di molestia o violenza psicologica esercitata quasi sempre con intenzionalità lesiva, ripetuta in modo iterativo, con modalità differenti: l'azione persecutoria è intrapresa per un periodo determinato che è stato arbitrariamente stabilito, sulla base dei primi rilievi svedesi, in almeno sei mesi, con la finalità o la conseguenza dell'estromissione del soggetto da quel posto di lavoro. Si ritiene oggi tuttavia necessario considerare tale periodo con una più ampia variabilità, a dipendenza dalle modalità di attuazione e dai tratti della personalità dei soggetti. A tal proposito sembra più opportuno parlare di "soglia individuale di resistenza alla violenza psicologica", intesa come la capacità di tollerare e resistere al fenomeno, che varia da persona a persona, come prodotto dell'interazione di quattro fattori: l'intensità della violenza, il tempo di esposizione alla stessa, i tratti della personalità di chi subisce e di chi mette in atto il mobbing e l'ambiente di lavoro. (Schema 2)

Schema 1

Costi diretti ed indiretti del mobbing nella società



La dinamica del fenomeno

La violenza morale è esercitata mediante attacchi contro il lavoratore, il lavoro svolto, la funzione lavorativa ricoperta e, infine, lo status del lavoratore, da parte di un singolo soggetto protagonista (mobber). In alcuni casi costui viene "coadiuvato", come vedremo più avanti, da dinamiche di gruppo complesse, intrecciate e gestite da un "coro" di colleghi che concorre - in maniera più o meno consapevole - alla violenza psicologica, sia con atteggiamento di attiva partecipazione, sia come testimone passivo, incapace di contrastare tale attività per presunte convenienze secondarie.

La persona del lavoratore viene continuamente umiliata, offesa, isolata e ridicolizzata. Il suo lavoro viene deprezzato, continuamente criticato o

Schema 2



Fattori interdipendenti per l'insorgere di situazioni di mobbing

migliore e critiche e attacchi ai meno bravi) che la paura (di licenziamento, di trasferimento, di passaggio a incarichi non graditi ecc.)

Al contrario, un gruppo in cui difficilmente lo stress produrrà comportamenti di mobbing, è caratterizzato da:

- un livello adeguato di conoscenza reciproca fra le persone che compongono il gruppo;
- un livello adeguato di conoscenza dei compiti lavorativi di ciascuno;
- una capacità di farsi carico spontaneamente di momentanee carenze di uno dei membri del gruppo.

Alla luce di questo, **tutti gli interventi atti a creare e rinforzare la coesione del gruppo e a mantenere un clima sopportabile (formazione al lavoro in gruppo, formazione dei manager alla comunicazione e alla gestione delle risorse umane, uso delle strategie di empowerment a livello individuale e di gruppo ecc.) costituiscono la prima e fondamentale azione preventiva dei fenomeni di mobbing.**

Le molestie psicologiche e la pubblica amministrazione

Per quanto riguarda la diffusione del fenomeno mobbing, il grafico qui sotto mostra la vasta incidenza in alcuni stati dell'Unione europea. Per quanto riguarda invece la situazione in Svizzera, e in particolare in Canton Ticino, non si dispone ancora di dati ufficiali sull'entità del fenomeno. Nonostante questo, consci che il fenomeno esista anche alle nostre latitudini, la maggior parte delle Amministrazioni cantonali, come pure l'Amministrazione federale, motivate dalla promozione del benessere e della salute fisica e psichica dei propri collaboratori, hanno preso posizione a riguardo e, in misura e

addirittura sabotato, svuotato di contenuti; il soggetto viene privato degli strumenti necessari a svolgere l'attività o, viceversa, sovraccaricato di lavoro e di compiti impossibili da portare materialmente a termine o inutili, tali da provocare o acuire i sentimenti di frustrazione e di impotenza. Il suo ruolo viene declassato, le sue capacità personali e professionali messe in discussione, o comunque fortemente in dubbio. In particolare, se ne possono distinguere diverse forme:

■ **un mobbing strategico**, che corrisponde ad un preciso disegno di esclusione di un lavoratore da parte della stessa azienda e/o del management aziendale, che, con tale azione premeditata e programmata, intende realizzare un ridimensionamento delle attività di un determinato lavoratore o il suo allontanamento dal lavoro.

■ **un mobbing emozionale**, o relazionale che deriva, invece, da un'alterazione delle relazioni interpersonali (esaltazione ed esasperazione dei comuni sentimenti di ciascun individuo di rivalità, gelosia, antipatia, diffidenza, paura, ecc.) sia di tipo gerarchico che tra colleghi.

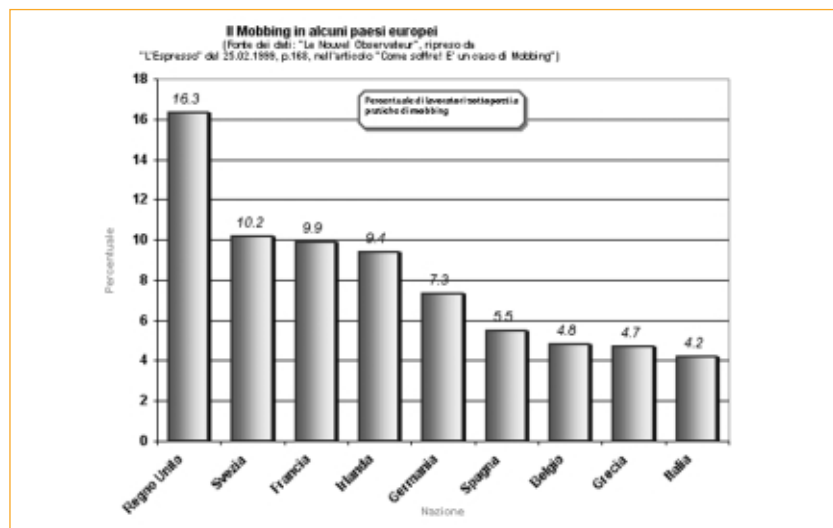
■ **un mobbing senza intenzionalità dichiarata**, nel caso in cui non vi sia, da parte del management aziendale, una precisa volontà strategica di eliminare o condizionare negativamente un determinato lavoratore con azioni di violenza psicologica. Piuttosto, esiste all'interno della complessa organizzazione del lavoro di un'azienda, una nicchia di conflitto che esorbita dalla dimensione normale del conflitto interpersonale sul luogo di lavoro. Questa azione di molestia morale viene esercitata da parte di un pari grado (per eliminare eventuali ostacoli alle proprie ambizioni careeristiche), o da parte di un superiore, al fine di tutelare la propria posizione gerarchica, giudicata in pericolo.

Ruolo dei colleghi e del clima di lavoro

Tra i fattori determinanti nelle situazioni di mobbing, il clima dell'ambiente di lavoro e il comportamento del gruppo di lavoro stesso nel momento in cui il comportamento persecutorio comincia a comparire, sembrano essere elementi sui quali è possibile e auspicabile intervenire.

A tal proposito, una situazione di lavoro particolarmente stressante, caratterizzata da richieste pressanti di prestazione, da tempi accelerati, da timori di perdita del posto di lavoro o di mancata progressione di carriera, da conflittualità esasperata, possono creare, in concomitanza con gli altri fattori già esposti, un clima che favorisce il mobbing.

Dal punto di vista della relazione con i superiori ad esempio sono a rischio i gruppi in cui il management produce e accresce l'invidia e la rivalità interne, utilizzando sia la competitività esasperata (miraggi di promozioni o gratifiche riservate a pochissimi o a uno soltanto, valutazione pubblica dei risultati con apprezzamenti al





modalità variabile a seconda dei Cantoni, si sono adoperate per offrire ai propri dipendenti un supporto nell'affrontare tali situazioni difficili nell'ambito lavorativo. A tale scopo, soprattutto nei cantoni romandi, sono stati costituiti dei gruppi di accompagnamento, in alcuni casi di ascolto in altri di conciliazione o mediazione, per aiutare i propri collaboratori a gestire e superare il disagio sorto nell'ambiente professionale. In parallelo si è provveduto ad azioni di sensibilizzazione tramite materiale informativo e si sono organizzati corsi di formazione sul tema. (Vedi grafico)

Le molestie e l'Amministrazione cantonale

A proposito della situazione all'interno dell'Amministrazione cantonale è possibile citare, quale unica fonte dalla quale estrapolare alcuni spunti di riflessione (pur sottolineando la funzione puramente esplorativa di tale indagine e il tasso di risposta del 25%), il sondaggio promosso presso gli impiegati dell'Amministrazione cantonale dalla Sezione risorse umane nell'ottobre 2000. Tale indagine si inseriva nel contesto del più ampio progetto "GRU 2000" e aveva lo scopo di offrire stimoli e spunti per la discussione e la messa a punto di nuove proposte operative.

Una sezione del questionario mirava ad indagare, in modo indiretto, la qualità delle relazioni interpersonali tra colleghi, subordinati e superiori e le modalità di gestione dei conflitti (che costituiscono l'asse attorno al quale ruota la problematica delle molestie psicologiche sul posto di lavoro). Essa ha rilevato in particolare che, in caso di conflitti tra colleghi di lavoro, un intervistato/a su tre si sente solo/a nella risoluzione degli stessi a causa della diffusa tendenza da parte dei funzionari dirigenti ad ignorare la situazione conflittuale e lasciare che i collaboratori se la sbrighino da soli. Si potrebbe ipotizzare che molti dirigenti non ritengano che un intervento da parte loro, per mediare la situazione, rientri nei loro compiti. Al contrario, i subordinati, vedono nel superiore una figura di riferimento in grado e in dovere di aiutarli a risolvere armoniosamente i conflitti che insorgono sul posto di lavoro.

Sembrerebbe fondamentale quindi, in quest'area, un intervento di sensibilizzazione e formazione per preparare i funzionari dirigenti ad affrontare apertamente e serenamente le situazioni conflittuali sul luogo di lavoro, cogliendo fin dall'inizio i segnali di situazioni che, se lasciate degenerare, potrebbero portare a conseguenze ben più serie.

Un'altra sezione del questionario che sembra interessante citare in questo contesto, è quella che mirava ad indagare la problematica delle discriminazioni sessuali in seno all'Amministrazione

cantonale. Una seppur piccola percentuale di impiegate (tra il 3,9% e l'1,1%) che hanno risposto al questionario dichiara di esser stata confrontata con documentazione scritta o visiva di dubbia moralità, di aver ricevuto proposte ambigue o imbarazzanti, di aver subito contatti fisici indesiderati e tentativi di avvicinamento abbinati a promesse di vantaggi o minacce di svantaggi.

Più importante invece la percentuale di dipendenti (9,9%), per la maggior parte donne, che dichiarano di aver subito battute sessiste.

Sembrerebbe pertanto importante, in seno all'Amministrazione, avere, come punto di riferimento una o più persone di fiducia, con adeguata formazione e con il compito specifico di aiutare e consigliare i/le funzionari/e che si ritengono vittime di molestie (sia psicologiche che sessuali) e informarli/e sul da farsi.

Cosa si intende fare in seno all'Amministrazione

L'Amministrazione cantonale, su proposta della Sezione delle risorse umane, ha recentemente istituito un gruppo operativo con il compito preciso di elaborare un concetto di prevenzione e intervento in materia di molestie sessuali e psicologiche nell'Amministrazione cantonale.

Il rapporto redatto dal gruppo propone, come già messo in atto nelle altre amministrazioni cantonali (soprattutto quelle della Svizzera francese), di costituire un gruppo di ascolto con la precisa missione di ascoltare, trattare i casi conflittuali (e le molestie, sia psicologiche che sessuali¹) per cercare di risolverli attraverso la conciliazione e, nel caso questa dovesse fallire, di passare il caso alle istanze superiori. Il tutto naturalmente nel pieno rispetto delle persone in causa e senza pregiudizi di sorta verso nessuna di loro.

L'ipotetica procedura d'intervento è riassunta nello schema 3. A completare l'operato di tale gruppo farebbero da cornice ideale un piano di prevenzione, di informazione e di formazione di tutti i dipendenti. (schema 3)

Considerate le proposte operative contenute nel rapporto, il compito di concretizzarle spetta ora ai servizi dipartimentali maggiormente interessati i quali, in diverse occasioni, hanno espresso il loro interesse e la loro disponibilità nel porre una maggior attenzione al benessere delle risorse umane e alla protezione della loro sfera psichica. Allo stesso modo tale tutela dei collaboratori è uno dei grandi obiettivi che l'Amministrazione cantonale, come datore di lavoro, vuole perseguire come prioritaria. Ed è in tale direzione che ci si sta muovendo. Ricordiamo però che, al di là

del fenomeno mobbing vero e proprio, e della sua definizione scientifica,

ogni volta che, in un ambiente di lavoro, accade qualcosa che colpisce la personalità, la dignità, l'integrità fisica o psichica di una persona e il lavoro produce sofferenza e disagio a qualcuno, siamo di fronte ad una situazione che può e deve essere arginata e bloccata prima che degeneri in modo irrecuperabile. Tale compito non è solo della gerarchia o dei colleghi: la responsabilità di creare e mantenere un buon clima di lavoro è di tutti!

Monica Bucci

¹Anche se spesso trascurato, non si deve dimenticare l'impatto delle molestie sessuali nell'ambito della sfera lavorativa: una ricerca condotta nel 1993, la prima e unica in Svizzera (Ducret V., Fehlman C. Harcèlement sexuel. La réalité cachée des femmes au travail, Bureau de l'égalité entre femmes et hommes, ed. Berna) conferma quanto già si sapeva da altre indagini realizzate in precedenza in diversi paesi: le molestie sessuali e sessiste sono frequenti sul lavoro, colpiscono soprattutto le donne, indipendentemente dalla loro età e hanno per loro pesanti conseguenze.

CURRICULUM

Monica Bucci si è laureata in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso l'Università degli Studi di Padova dove ha pure ottenuto l'abilitazione professionale. Accanto alla formazione universitaria ha acquisito conoscenze specifiche nel campo delle Risorse Umane attraverso corsi di perfezionamento in Italia e in Francia. Dopo un'esperienza di consulente in un'agenzia di selezione del personale lavora, dal 2001, alla Sezione delle Risorse Umane. Tra gli ambiti della sua attività rientra pure la salute dei collaboratori e, in tale ottica, la problematica del mobbing.

Schema 3

