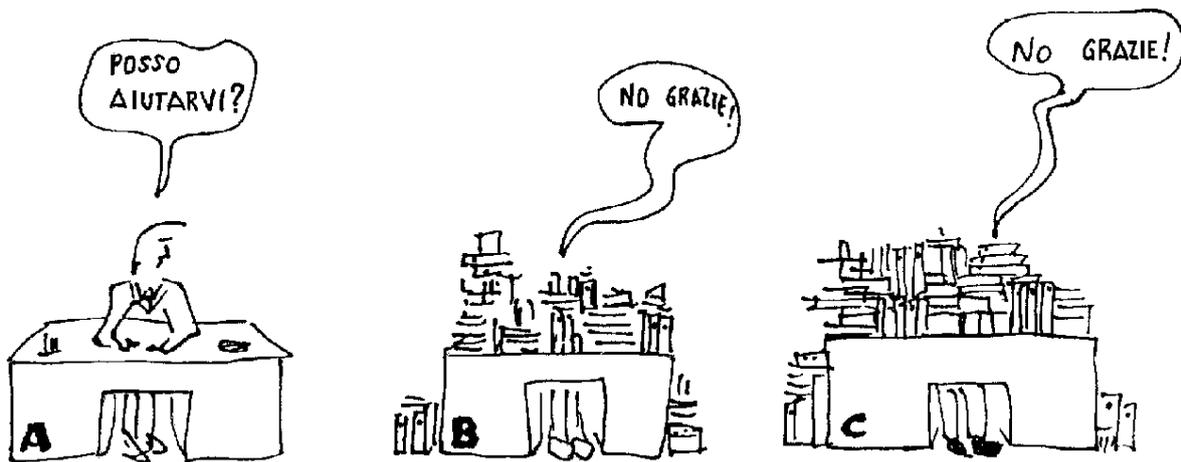




# ***IL MOBBIING***

Riflessioni e consigli di una vittima del mobbing



Bellinzona , 1996 – luglio 2000

# INDICE

## **PARTE PRATICA**

<b>Preambolo</b>	<b>Cosa</b>
<b>L'autore, la persona, le sue motivazioni, l'obiettivo</b>	<b>Chi autore , perchè</b>
<b>La vittima, la persona e le sue motivazioni</b>	<b>Chi vittima</b>
<b>Durata nel tempo</b>	<b>Quanto tempo</b>
<b>L'azienda, l'ambiente di lavoro</b>	<b>Dove</b>
<b>I colleghi</b>	
<b>I superiori gerarchici</b>	
<b>La situazione economica</b>	
<b>Valutazione della persona</b>	
<b>Il posto di lavoro fisico, l'attrezzatura</b>	
<b>Le mansioni assegnate</b>	
<b>I termini</b>	
<b>Il potere decisionale, le competenze, i limiti di competenza, la responsabilità</b>	
<b>Valutazione del lavoro svolto</b>	
<b>I contatti esterni</b>	
<b>L'immagine esterna</b>	
<b>I rapporti</b>	
<b>L'informazione (sapere è potere)</b>	
<b>Il trattamento a confronto di colleghi e terzi</b>	
<b>I processi</b>	
<b>Capro espiatorio predestinato</b>	
<b>L'utile idiota</b>	
<b>La strategia difensiva; il ricorso a un legale.</b>	
<b>La salute</b>	
<b>La donna e il mobbing</b>	
<b>La fine</b>	
<b>Conclusione</b>	

## **PARTE TEORICA** ( in parte è una libera traduzione dal libro Mobbing di Schüpbach/Torre)

<b>Le modalità dell'aggressione</b>	
<b>Un processo di stigmatizzazione</b>	
<b>Le fasi del mobbing e conseguenze psicologiche</b>	
<b>Le caratteristiche azioni del mobbing</b>	
<b>I 6 periodi del mobbing</b>	
<b>I. periodo</b>	Prologo o periodo preparatorio
<b>II. periodo</b>	Conflitti individuali
<b>III. periodo</b>	Conflitti a livello di gruppo; mobbing
<b>IV. periodo</b>	Conflitto a livello di gruppo / organizzazione
<b>V. periodo</b>	Conflitto a livello di organizzazione, settore professionale, società
<b>VI. periodo</b>	Il periodo postmobbing, la riabilitazione, il reinserimento

### **Letteratura**

La perdita di posti federali in Svizzera e in Ticino dal 1991

### **Assistenza**

#### **Medicina del lavoro: il mobbing**

**Quando in famiglia o in un'azienda vincono i predatori**

**E' complice anche chi sta a guardare come si liquida un collega**

## La tecnica del mobbing

### **Preambolo**

Il mobbing è una vessazione premeditata, continuata e finalizzata: “un linciaggio psicologico”, un’intenzionale manifestazione di ostilità.

Il mobbing è una **guerra** combattuta soprattutto sul piano psicologico e strategico, di solito sul posto di lavoro. Il mobbing è pure definito “terrorismo psicologico sul posto di lavoro”.

Il mobbing è una guerra senza quartiere, con vincitori e vinti, con danni morali e materiali.

I concetti esposti qui di seguito sono il frutto dell’esperienza personale e concreta dell’autore e di altre persone da lui conosciute. Questi concetti non sono da intendere come “regole assolute” bensì come una **semplice testimonianza personale**.

### **L’autore, la persona, le sue motivazioni, l’obiettivo**

L’**autore**, ovvero la persona che esercita il mobbing, è normalmente un preposto o un (o più) collega con mansioni diverse ma che detiene un certo potere ed è in grado di influire sul destino della vittima (in questo caso si parla di bossing). L’autore può anche essere un gruppo di persone (per esempio i colleghi del medesimo reparto).

L’autore è generalmente una persona in stato di inferiorità psicologica (frustrato) perchè meno esperta, con meno anni di servizio, più giovane oppure portatrice di un complesso, di invidia o di rancore nei confronti della vittima (per esempio se l’autore è fisicamente meno prestante, in condizioni economiche inferiori, di grado militare inferiore, d’un partito politico diverso, soffre di solitudine, ecc.). È possibile che l’autore sia sottoposto a pressioni da parte dei suoi superiori per ridurre il numero di dipendenti a scopo di risparmio; è pure possibile che la vittima sia concorrente o rivale o semplicemente antipatica all’autore o a un suo conoscente, ecc.

Spesso i preposti inesperti e/o deboli di carattere o tiranni si attendono dai subordinati un atteggiamento servile ed adulatore (in Giappone era usanza che il subordinato si rivolgesse al preposto con stupore e tremore!). La tipologia tipica dell’autore è il frustrato, il sadico, il criticone, il leccapiedi, il tiranno, il carrierista, ecc.

L’**obiettivo** è di asservire o allontanare o eliminare la vittima (il “nemico”) distruggendola psicologicamente, come pure di raccogliere le prove per allestire la documentazione per una messa sotto accusa, un licenziamento (licenziamento infamante) e/o la sua sostituzione con una persona più gradita allo scopo ultimo di **conservare e/o rafforzare il proprio potere**.

Per principio l’autore del mobbing evita/rifiuta ogni contatto/colloquio/confronto con la vittima per quanto concerne il mobbing stesso che evidentemente per l’autore non esiste. Se inevitabile l’autore si riferirà unicamente a presunte incapacità/insufficienze della vittima.

### **La vittima, la persona e le sue motivazioni**

La **vittima** (chiunque può essere vittima del mobbing; qui è definita al maschile) è generalmente un subordinato tranquillo, coscienzioso, onesto ma un po’ ingenuo, desideroso di essere considerato e promosso; timoroso perchè bisognoso del posto di lavoro in quanto ha doveri familiari/obblighi finanziari. Il suo atteggiamento volenteroso ma non servile, la sua serenità, il suo carattere equilibrato, schivo, introverso, la sua diversità, il suo battersi per ciò che è giusto, ecc. infastidiscono (“non rientra nello schema”).

Il mobbing lo rende nervoso, distratto: aumenta in lui la percentuale di errore e l’insicurezza.



### **Durata nel tempo**

Il mobbing ha durata illimitata, tuttavia per renderlo più efficace l’autore alterna periodi di forte pressione psicologica con periodi relativamente sereni, ciò sconcerta e rende insicura la vittima che tende ad abbassare la guardia permettendo all’autore del mobbing di scoprire le difese (scoprire chi sono gli alleati, le fonti di informazione, i programmi e quanto la vittima intraprende per contrastare l’autore / il mobbing).

**Secondo alcuni testi esiste mobbing se c’è almeno un “attacco” alla settimana per almeno 6 mesi.**

Il mobbing termina con l'uscita di scena" della vittima o più raramente dell'autore, oppure con la cessazione delle ostilità perchè l'autore non può o non vuole più raggiungere il suo obiettivo. La durata dipende anche dall'intensità del mobbing, dalla forza dell'autore e dal grado di resistenza della vittima.

### **L'azienda, l'ambiente di lavoro**

Il mobbing si sviluppa più facilmente in un ente pubblico o una grande azienda dove il potere supremo ha poco contatto con i livelli inferiori e/o dove vige una certa confusione di ruoli e compiti (azienda enorme con moltissimi servizi e reparti autonomi, azienda in trasformazione e/o con razionalizzazioni in corso, ecc.).

Il gigantismo dell'azienda, le continue ristrutturazioni, la lontananza e/o l'incompetenza dei superiori permettono che il mobbing passi inosservato. In caso di conflitto con l'azienda l'incarico passa all'ufficio del personale o al servizio giuridico (generalmente già sovraccarichi di lavoro) che giudicano in base ai rapporti/documenti esistenti, alle dichiarazioni dei superiori e alle disposizioni interne e legali.

L'ambiente di lavoro dipende anche dal grado di accettazione da parte del gruppo / inserimento nel gruppo di lavoro.

### **I colleghi**

I colleghi e i terzi si dividono in *nemici*, *neutrali* e *amici*.

#### **I nemici**

Sono ***i leccaculo*** (o leccapiedi) che stanno opportunisticamente dalla parte del più forte e ***i portaborse*** che sono legati a un potente, di solito l'autore. Quando l'autore infierisce sulla vittima rincarano la dose con accuse, rimproveri, scherzi, ecc. Non aiutano mai la vittima, tengono le debite distanze (la vittima è emarginata), riferiscono ogni cosa all'autore (ruffiani), ecc.

I "leccaculo" si sentono in dovere di adulare e interpellare il potente di turno per ogni futile motivo e/o di divertirlo con battute cattive anche di basso livello. Grandi risate e/o sghignazzamenti all'indirizzo di colleghi o terzi evidenziano la situazione; la vittima è chiaramente un soggetto / tema / bersaglio privilegiato.

In ogni circostanza approvano a gran voce quanto fa o dice l'autore e disapprovano veementemente quanto fa o dice la vittima. Verso la vittima tengono lo stesso atteggiamento sprezzante dell'autore. Formano l' "esercito" dell'autore del mobbing, partecipano volenti o nolenti alle operazioni e vengono premiati con aumenti di stipendio, promozioni, ecc. Se promossi continueranno a loro volta il mobbing in quanto incarnano la filosofia dell'autore del mobbing, del reparto o a volte persino dell'azienda. Nella sua tracotanza l'autore o il potente di turno si fida ciecamente degli uni e degli altri, ma i leccaculo lo abbandoneranno inesorabilmente non appena egli cade o si presenta la possibilità di mettersi dalla parte di una persona ancora più potente. I fedeli portaborse sono forti finchè protetti, ma deboli perchè saliranno e affonderanno con il loro unico protettore. Se l'autore ha a sua volta dei *protettori in alto loco*, essi sono da considerare con diffidenza anche se nei loro confronti deve essere mantenuto un atteggiamento educato ma non servile. Nella vita e in politica i leccaculo sono lesti a salire sul carro dei vincitori e stanno sempre dalla parte del più forte o di un partito dominante: stanno "dalla parte giusta" e si esprimono in modo "politicamente corretto". Disprezzano (o temono) e evitano i "perdenti".

I ***neutrali***: sono persone che non si esprimono perchè sono terrorizzati dall'idea di subire la stessa sorte della vittima e di perdere il posto di lavoro o perchè non sono sufficientemente informati in quanto operanti in un'altra sede, ecc. Se informati dalla vittima non danno peso alle dichiarazioni e assumono un atteggiamento passivo o di sorpresa/scetticismo e adducono una scusa per non aiutare la vittima e/o per non farsi coinvolgere. Per la vittima sono inaffidabili.

Gli ***amici***: sono degli alleati preziosi da trattare con i guanti e da non compromettere più di quel tanto. Sono spinti dall'amicizia, da un destino comune (siamo tutti nella stessa barca), da un certo senso della giustizia o da una rivalità verso l'autore (i nemici dei miei nemici sono miei amici). In questo caso occorre saper valutare le forze in campo in quanto le alleanze possono modificarsi rapidamente (a nessuno piace stare con un "cadavere").

Il sostegno di parenti e amici privati è assolutamente indispensabile per parare all'emarginazione professionale e mantenere l'equilibrio psicologico.

In questo contesto si inserisce la *dinamica di gruppo*. Una parte dei componenti del gruppo che esercita il mobbing non necessariamente lo fanno con convinzione ma sono indotti a questo comportamento per non essere emarginati a loro volta (istinto del branco - istinto di conservazione) e perchè consapevoli che come componenti di un gruppo devono accettarne le regole e le dinamiche pena sanzioni (sono succubi, ubbidienza, sottomissione, emulazione).

### I superiori gerarchici

Si dividono in *ignoranti* e *consenzienti*.

Se ignorano quanto succede l'autore ha le mani un po' legate in quanto il gioco potrebbe essere scoperto e/o denunciato con conseguenze imponderabili.

Con queste persone l'autore manterrà un atteggiamento servile e farà di tutto per rendersi personalmente benvenuto e credibile. Se interpellate dalla vittima non vogliono entrare nel merito. Se il o i superiori sono convinti degli argomenti dell'autore e/o sono consenzienti (per esempio nel caso sia stato emanato l'ordine di ridurre il personale) l'autore ha le mani libere e il mobbing si fa veramente pesante e senza appello. In casi estremi i superiori appoggiano e aiutano l'autore e contribuiscono personalmente a creare difficoltà alla vittima (le minacce diventano concrete, gli ordini impossibili e l'emarginazione totale e ufficiale). La vittima diventa "un caso".

Anche dopo un'improbabile cessazione delle ostilità queste persone continueranno per anni a disprezzare la vittima con gravi conseguenze per la carriera, ecc.

Tra i superiori si distingue il **capo del personale**, oggi definito "responsabile delle risorse umane" – termine che da solo indica la scarsa considerazione che nell'economia moderna si concede alle persone dipendenti. Di solito interpreta gli avvenimenti come un fastidioso conflitto caratteriale (è la vittima ad avere il carattere più cattivo) o generazionale. Subodorato l'andazzo si astiene dal prendere posizione o si pone dalla parte del o dei più forti. Comunque spesso non vuole difendere un perdente ma, anche per non far dubitare della sua capacità di valutazione e/o di conduzione del personale, oops, delle risorse umane, si attiene strettamente alle direttive ufficiali.

Forte per lui la tentazione di risolvere il problema allontanando (leggasi: licenziando) "la mela marcia, incapace di inserirsi in un gruppo", risolvendo nel contempo "quella misura di risparmio mediante la riduzione del numero di dipendenti voluta da tempo dalla Direzione...".

### La situazione economica

Causa la precaria situazione economica i dipendenti sono timorosi di perdere l'ambito posto di lavoro e sopportano la paura (stress) e/o il mobbing senza protestare.

Se una volta " il capo " doveva essere il più esperto , intelligente e sensibile , nella situazione odierna il capo può farsi ubbidire con il ricatto del licenziamento . In certe aziende, per essere "capo", sono sufficienti opportunismo, cinismo e una certa dose di faccia tosta e/o arroganza. Di conseguenza la qualità del management scade con riflessi negativi sull'intera economia.

A scopo di risparmio o per ovviare a carenze interne, certe aziende si affidano vieppiù ai consulenti esterni anche nelle questioni concernenti il personale. Il consiglio attualmente più in voga è quello di risparmiare sui costi per il personale riducendo gli effettivi (specialmente il personale anziano meglio pagato), assumendo personale ausiliario e personale pagato a ore.

### Valutazione della persona

Le valutazioni periodiche del collaboratore sono delle occasioni privilegiate per l'autore/preposto che ne approfitterà pienamente per esprimere valutazioni negative su tutta la linea.

A volte l'autore briga affinché la valutazione della vittima venga effettuata da "specialisti esterni" ufficialmente neutrali e disinformati ma "pilotati" in modo tale che emettano giudizi e/o qualifiche negativi.

A dipendenza delle circostanze alla vittima vengono attribuiti alternativamente un cattivo carattere, una mancanza di professionalità, una mancanza di collaborazione, presunti problemi familiari o privati ecc. (dato che a suo tempo fu valutato e assunto, ovviamente per una questione di credibilità non si può far apparire una persona un incapace totale).

I lati positivi della vittima, le sue qualifiche professionali, la sua assiduità sul lavoro, ecc. vengono ignorati, minimizzati e/o sottaciuti (per esempio il fatto che la vittima non si è mai assentata una sola volta nel corso dell'anno non viene nemmeno citato; la vittima viene chiamata col solo cognome senza l'appellativo "signor" o titolo di studio, ecc.).

In ogni caso l'esperienza, la competenza, le capacità, i diplomi ecc. della vittima creano invidia e ne fanno un concorrente qualificato e perciò scomodo.

### **Il posto di lavoro fisico, l'attrezzatura**

Il posto di lavoro della vittima (il locale, la scrivania, l'attrezzatura) è il peggiore del reparto: malformato, scomodo, discosto. Il posto di lavoro della vittima viene informatizzato per ultimo e dopo che tutti i colleghi sono stati adeguatamente istruiti mentre la vittima deve imparare l'uso delle nuove tecnologie a proprie spese e dopo l'orario di lavoro. Chiaramente il materiale assegnato alla vittima è quello vecchio precedentemente in dotazione all'autore che invece riceve il modello più recente.

Nell'uso dei veicoli e delle altre attrezzature di servizio la vittima deve prenotarsi con largo anticipo e riconsegnare il veicolo o l'attrezzatura puntualmente e in perfetto stato. I colleghi hanno comunque la priorità nell'uso del veicolo in quanto le loro trasferte, anche se decise all'ultimo minuto, sono sempre più importanti.

Conseguentemente la vittima deve ripiegare sul proprio veicolo privato; i conseguenti costi di trasferta non vengono riconosciuti in quanto "c'è a disposizione il veicolo di servizio e si tratta solo di organizzarsi". Tuttavia la vittima è comunque responsabile della manutenzione del veicolo di servizio e guai se alla partenza l'autore non trovasse il serbatoio pieno.

La vittima non ha diritto (con relativi inconvenienti) al telefono mobile della ditta. Se ne volesse uno deve pagarselo con i propri mezzi. Le chiamate di lavoro non vengono rimborsate perchè la vittima "non necessita del telefono mobile".

### **Le mansioni assegnate, gli obiettivi**

Le mansioni assegnate sono di secondaria importanza, che non permettono di evidenziare le capacità, che obbligano la vittima a lavorare da sola (per esempio riordinare l'archivio). Alla vittima vengono affidati preferibilmente "incarichi che scottano" o non ben definiti, basati su dati insufficienti o non ancora definitivi o di un genere totalmente nuovo o in una lingua straniera oppure dove occorra svolgere opera di avanscoperta. Chiaramente, nella difficile ipotesi che l'operato della vittima avesse un esito interessante e/o positivo, la continuazione del suo lavoro verrà affidata ad altri.

Spesso non le viene affidata mansione alcuna: "il lavoro se lo cerchi da solo".

Il lavoro allo schermo è continuo e ininterrotto per mesi, in barba ad ogni prescrizione INSAI.

In fase di elaborazione verranno date nuove disposizioni, richiesti continui cambiamenti, ulteriori dettagli e precisazioni, varianti varie, ecc. che complicano il lavoro e prolungano i tempi di esecuzione. Al momento di valutare il risultato e/o il tempo impiegato dalla vittima, le difficoltà, le modifiche intervenute durante il lavoro e le varianti richieste verranno ignorati: solo il risultato finale verrà confrontato con un lavoro analogo o più semplice eseguito però da uno specialista con il quale è impossibile competere. L'autore preciserà che comunque "la maggior parte del lavoro l'ha dovuta svolgere lui o un suo subordinato (portaborse)".

A dimostrazione che in realtà la vittima ha delle effettive capacità professionali che l'autore conosce ma volutamente ignora, unicamente in caso di necessità alla vittima vengono assegnati incarichi superiori alla sua funzione quali, per esempio, sostituire un preposto assente, ecc. Al rientro del preposto, dopo una sequela di critiche, tutto ritorna come prima.

A volte vengono fissati / imposti degli obiettivi irraggiungibili. Il mancato raggiungimento (scontato) dell'obiettivo sarà motivo di ulteriori sanzioni.

### **I termini**

Ogni lavoro è urgentissimo e vengono imposti dei termini ristretti abbinati a velate minacce. Se il termine di consegna non è rispettato significa che la vittima è lenta e non è flessibile in quanto, considerata l'urgenza, non si è fermata in ufficio la sera e/o i giorni festivi per terminare il lavoro. Per poter dimostrare la capacità di lavorare in fretta la vittima si sente obbligata a fermarsi anche dopo il normale orario di lavoro o/e a portarsi il lavoro a casa senza rivendicare compensi.

Ogni ritardo è considerato una grave mancanza.

### **Il potere decisionale, le competenze, i limiti di competenza, la responsabilità**

Se l'autore del mobbing è un preposto, il suo potere gli permette di definire i limiti delle competenze (dunque il potere decisionale) del subordinato.

Più stretti sono i limiti di competenze e più frequente è la necessità per il subordinato di chiedere un'autorizzazione al preposto. È compito del preposto di prendere le decisioni che travalicano le competenze del subordinato.

È mobbing quando sistematicamente il preposto evita di prendere tali decisioni (per esempio rendendosi inviccinabile). Se il subordinato non agisce (perché attende una decisione) sarà accusato di passività, immobilismo, mancanza di iniziativa, ecc. Se il subordinato decide di sua iniziativa (per non lasciar precipitare le cose) i casi sono 2:

a) le cose vanno male allora il subordinato verrà accusato di aver travalicato le sue competenze, di non aver chiesto il parere del superiore, di creare sempre problemi, ecc.

b) le cose vanno per il verso giusto allora il preposto ignora, minimizza o attribuisce il merito del buon esito a se stesso ("era un caso minore", "perché era un caso di sua competenza", "perché era un suo incarto") o al proprio gruppo di lavoro.

Se una decisione del preposto/autore si rivela errata il preposto negherà di aver mai preso tale decisione (io non c'ero, ero in vacanza; esempio dell'ingegnere che cancellava gli ordini che lui stesso aveva scritto a matita sui disegni, ecc.), oppure ne attribuirà la responsabilità al subordinato che gli avrebbe fornito informazioni errate.

Per evitare le responsabilità il preposto debole ma furbo non decide mai da solo bensì fa prendere la decisione ad un folto gruppo di lavoro (gli specialisti, i consulenti, le autorità, gli altri caporeparto, ecc.) da lui appositamente riunito. L'esecuzione delle decisioni sarà affidata alla vittima come descritto nel capitolo "le mansioni assegnate".

### **Valutazione del lavoro svolto**

Il lavoro svolto dalla vittima viene sempre esaminato con estrema attenzione e alla ricerca di errori. Gli errori vengono evidenziati e valutati in ogni caso come estremamente gravi, ricitati e pubblicizzati all'infinito e in ogni circostanza; la loro eliminazione viene resa per quanto possibile lunga, complicata e onerosa.

Il lavoro valido viene ignorato e minimizzato, se possibile l'autore del mobbing se ne attribuisce il merito per esempio eseguendo lui stesso la fase conclusiva (per es. l'inaugurazione dell'opera). Spesso la prestazione è dichiarata insufficiente, troppo lenta, imprecisa, superficiale, ecc. ...e il lavoro "deve" essere rifatto. Il lavoro di rifacimento "deve" evidentemente essere assegnato ad una persona predestinata al successo e alla quale viene perciò assegnato un lavoro già fatto e che richiede solo qualche aggiustamento estetico.

Alla vittima del mobbing verrà in ogni caso assegnata una nota negativa.

Come le attitudini pure il lavoro svolto vien fatto valutare da persone o enti esterni ufficialmente neutrali ma che vengono pilotati o "invitati" a emettere un giudizio molto critico.

Il relativo rapporto negativo sarà inserito nell'incarto della vittima e ci si riferirà ad esso in ogni possibile circostanza.

Durante le riunioni se la vittima tace significa che non è all'altezza o che è impreparata mentre i suoi interventi vengono accolti con scetticismo, interpretati negativamente, ecc.

Quando la vittima lascia l'impiego, magari dopo un licenziamento infamante, probabilmente il benserivito sarà più o meno apertamente negativo. Chiaramente l'autore non può smentirsi firmando un benserivito nel quale conferma l'esistenza di quelle qualità positive che lui ha sempre negato. Non è escluso che l'autore introduca nel benserivito un segno particolare segreto, per esempio nella firma, che indichi a chi lo sa interpretare una nota negativa (per esempio un piccolo scarabocchio sotto la lettera finale significa "inaffidabile", ecc.). Simili benseriviti creeranno difficoltà alla vittima per tutta la vita.

### **I contatti esterni**

Alla vittima viene impedito o persino proibito contattare di persona i superiori, la centrale, enti pubblici e terzi, ufficialmente per scongiurare i danni che sicuramente il "comportamento maldestro" della vittima avrebbe creato. In realtà si impedisce alla vittima di guadagnare punti e allacciare nuovi rapporti, inoltre l'autore può mantenere la vittima sotto controllo e continuare il mobbing. Alla vittima vengono invece permessi o ordinati quei contatti "a rischio" con persone

(preventivamente avvertite) o enti notoriamente in cattivi rapporti con l'azienda o l'autore. Ogni insuccesso viene naturalmente attribuito al cattivo carattere della vittima.

I terzi vengono pregati di riferire sul "comportamento" della vittima, sui colloqui e sulle telefonate avute con la vittima, ecc.

La vittima non è autorizzata a consegnare personalmente i propri lavori, rapporti o altro a terzi, come pure non può tenere delle conferenze o relazioni a terzi e non ha il diritto di firmare la corrispondenza.

### **L'immagine esterna**

L'autore del mobbing tenta in ogni modo di danneggiare l'immagine esterna e discreditarla la vittima facendo circolare notizie false e/o documenti compromettenti, propagandando fatti negativi che concernono la vittima o suoi parenti, ecc.

In caso di inchieste interne o esterne il nome della vittima viene "suggerito" e incluso nell'elenco dei sospetti. Pur se estraneo il nome della vittima verrà messo in relazione all'inchiesta con grave danno per il suo buon nome.

L'autore, per indurre altre persone a tenere un atteggiamento negativo verso la vittima, riferendosi ad essa esterna sarcasmo, disprezzo, scetticismo, incredulità, diffidenza: per esempio fa intendere più o meno velatamente che la vittima è un sempliciotto, lo zimbello del reparto ovvero una persona insignificante da non prendere sul serio, che ne ha combinata una grossa di cui non si può parlare, ecc.

Se possibile l'autore invita i terzi a non collaborare con la vittima, fatto che verrà poi attribuito al "cattivo carattere" o all'incompetenza della vittima stessa e porterà per lei una nota negativa.

Se l'interlocutore prende le difese della vittima l'autore afferma che a carico della vittima ci sono degli "altri fatti" di cui non si può parlare, che "il mobbing è contagioso", ecc.

L'autore non perderà occasione per smentire e/o umiliare la vittima davanti a un pubblico "amico" o davanti a terzi, mentre l'ignorerà in consessi più vasti dove invece "deve" curare la propria immagine.

### **I rapporti**

La vittima è obbligata a riferire regolarmente e puntigliosamente sulla sua attività, sui suoi contatti, ecc., sia oralmente che per iscritto : controllo tempi di lavoro, controllo entrate e uscite ; obbligo di chiedere anticipatamente il permesso per le assenze di servizio e private, rapporto spese di trasferta da far approvare preventivamente ; controllo tempi di lavoro ; verbale delle riunioni, rapporto giornaliero, settimanale, mensile, trimestrale, finale ; rapporto sulla situazione di ogni singolo caso, ecc.

I rapporti vengono spulciati alla ricerca di appigli per rimproverare la vittima; i tempi impiegati sono in ogni caso troppo lunghi, i rapporti stessi qualitativamente insufficienti ....e vengono rispediti al mittente pieni di correzioni e osservazioni in rosso ( rifare! , inaccettabile! , ecc.).

### **L'informazione (sapere è potere)**

Alla vittima viene negata sistematicamente ogni informazione, sia che provenga dall'esterno, sia che provenga dall'alto, sia che concerni l'attività dei colleghi. L'autore procrastina la trasmissione di informazioni il più a lungo possibile. Ogni richiesta d'informazioni è considerata con sospetto e le risposte sono evasive.

I comunicati vengono ritrasmessi con il contagocce e con aria di sufficienza.

La vittima è esclusa sistematicamente dalla partecipazione a riunioni importanti, a corsi di formazione interni, gruppi di lavoro, scelta dei collaboratori, ecc.

Le decisioni vengono comunicate alla vittima solo dopo essere state prese, quando sono già operanti e dunque evidenti.

Visto che le mansioni affidate alla vittima sono "di poco conto", "non è necessario" che la vittima partecipi alle riunioni d'ufficio che d'altronde si tengono a porte chiuse nell'ufficio dell'autore stesso e/o spesso al bar o al domicilio dell'autore.

In presenza della vittima, per non farsi udire, l'autore e i suoi alleati parlano sottovoce.

Pur di impedire alla vittima di contattare persone esterne l'autore esegue le manovre più stravaganti quali assumere personale avventizio per tali mansioni, farsi sostituire da terzi, rientrare provvisoriamente dalle vacanze per partecipare a una riunione alla quale la vittima avrebbe dovuto sostituirlo, ecc.

Le informazioni che la vittima vorrebbe trasmettere per la via di servizio, dunque via l'autore, difficilmente passano; se passano lo sono con grande ritardo e dopo innumerevoli tentennamenti, critiche, modifiche eseguite senza il consenso della vittima o imposte alla vittima con velate minacce. La sbirciata della vittima nella corrispondenza in arrivo per mettersi un po' al corrente è considerato un fatto gravissimo; il compito di aprire la corrispondenza è perciò strettamente affidato ad altri o, se non ci fosse nessuno disponibile, la corrispondenza deve rimanere chiusa sul tavolo dell'autore fino al suo rientro oppure l'autore se la fa recapitare al suo domicilio.

La telefonata al collega d'Oltralpe è considerata con sospetto e diffidenza. L'autore si informerà immediatamente presso tale collega sull'argomento della conversazione sia allo scopo di mettersi in evidenza, sia per essere personalmente informato, sia per smentire le affermazioni della vittima. Conseguentemente, visto che l'autore "ha dovuto correggere il tiro", la telefonata fatta dalla vittima diventa un fatto altamente riprovevole.

L'ubicazione del posto di lavoro della vittima non permette di osservare ciò che avviene nel reparto.

Tutti gli elaboratori, e a volte anche le porte, sono protetti da innumerevoli codici di accesso. In questi ambiti i movimenti della vittima sono evidentemente limitati per principio.

### **Il trattamento in confronto a colleghi e terzi**

La vittima viene chiaramente discriminata nel trattamento, nella retribuzione, nei riconoscimenti, nelle promozioni, nell'assegnazione dei compiti e del materiale. Gli errori della vittima contano 10 volte di più di quelli dei colleghi. Se la vittima è in difficoltà non può contare sulla comprensione o sull'aiuto dei superiori. Ciò che è permesso agli altri non è permesso alla vittima, ecc.

### **I processi**

In genere durante le riunioni di lavoro l'autore del mobbing lancia qualche accusa all'indirizzo della vittima cogliendo pure l'occasione per richiamare tutti all'ubbidienza, ecc.

A scadenze regolari (ogni 2 - 4 mesi) la vittima del mobbing viene invitata ad una riunione ristretta durante la quale si esaminano "i problemi del personale". Queste riunioni si trasformano in veri processi ove la vittima è confrontata con ogni sorta di accuse ("lei ha detto, lei ha fatto o non ha fatto, lei non collabora, lei raccoglie solo note negative, il suo comportamento, il suo carattere, deve controllarsi di più, lo diciamo per il suo bene", ecc.) rivoltegli dall'autore (e/o dai superiori) e rincarate dai fedelissimi portaborse. Lo scopo è quello di intimorire la vittima (e gli altri subordinati) con un ammonimento o una punizione esemplare e a volte di trovare un capro espiatorio per scaricare su di lui le frustrazioni e i conflitti interni.

Generalmente le conseguenze di questi "processi" sono un'assegnazione a compiti minori, un'ulteriore riduzione dei limiti delle competenze preludio a qualifiche negative, mancate promozioni, trasferimenti, ecc.

### **Capro espiatorio predestinato**

La vittima è il capro espiatorio predestinato.

Visto che la vittima ha probabilmente eseguito qualche mansione secondaria in quasi tutti i lavori in corso, è facile attribuire a qualche imprecisione nell'operato della vittima l'origine di tutti gli errori commessi in seguito da altre persone. Se la vittima lavora prevalentemente in ufficio sarà designato responsabile dell'ordine in ufficio, nell'archivio, nel ripostiglio e persino nei servizi igienici e relativi impianti (riscaldamento, condizionatori, fotocopiatrici, telefoni, fax, elaboratori, pulizia, cancelleria, servizio sorveglianza, ecc.). Conseguentemente è facile attribuire alla vittima la responsabilità per ogni minima disfunzione, mancanza di materiale o altro. Alla vittima verrà sistematicamente attribuita anche la responsabilità per i conseguenti ritardi e disagi ai quali è poi chiamata ad ovviare di gran fretta. Mancasse la carta ovviamente la vittima verrà giudicata "persino incapace di organizzare la pulizia dei servizi igienici".

La colpa per la sparizione o il danneggiamento volontario di materiale è velatamente attribuita alla vittima. Se la vittima indica chi è il colpevole, la mossa viene considerata un trucco per discolparsi. Fughe di notizie e/o la cattiva immagine del reparto o della ditta presso persone, reparti o enti esterni, ecc. sono attribuiti sistematicamente alla vittima che deve difendersi continuamente da simili accuse. Dato che tali situazioni si ripetono regolarmente, col tempo la pur strenua difesa della vittima perde di credibilità. Quando la vittima riesce a dimostrare la sua estraneità, questo fatto non viene comunicato ai superiori e a chi la crede colpevole. Se scoperti i colpevoli non si scusano con la vittima e non si tiene conto del tempo perso dalla vittima per gli inconvenienti e per discolparsi.

In caso di “divergenze maggiori ai piani superiori” o se l'autore ha problemi con i suoi superiori attribuisce le sue difficoltà alle carenze del personale a lui subordinato, in particolare alle “note insufficienze della vittima”.

Alla partenza della vittima le sue “carenze professionali” verranno citate come motivo per poter assumere nuovo personale “più qualificato” ma in realtà semplicemente più gradito.

La vittima non verrà coinvolta nella scelta del nuovo personale e non avrà nessuna possibilità di trasmettere esperienze e informazioni e tantomeno spiegare ai nuovi venuti le sue ragioni e/o di chiarire la sua posizione. Alla vittima verrà unicamente richiesto di trasmettere gli incarti “senza fare il furbo” e magari di andarsene senza sbattere la porta. I nuovi arrivati, se assunti dall'autore si conformeranno immediatamente alla logica del mobbing esistente; se assunti dalla Direzione, constatato il pericoloso andazzo nei confronti della vittima, si trincerano in una ambigua e timorosa riservatezza e probabilmente col tempo passeranno nel campo dell'autore.

Dopo che la vittima ha lasciato l'impiego, ancora per anni le verrà attribuita l'origine di disguidi, ammanchi, ecc. Forse solo quando qualcuno si accorgerà di dover fare anche il lavoro di colui che non c'è più si rimpiangerà la sua partenza (“in fondo il Tale non era poi così male!”).

### **L'utile idiota**

L'esperienza, la competenza, il “now how”, le conoscenze (per esempio linguistiche) della vittima fanno comodo; alla vittima vengono richieste perizie o affidati compiti “difficili” in avanscoperta. I rapporti, le scoperte, le iniziative e le proposte della vittima vengono esaminate e cassetizzate; se valide vengono riesumate in un secondo tempo dall'autore che ne attribuisce il merito a se stesso o a un suo protetto.

### **La strategia difensiva; ricorso a un legale**

Alla vittima del mobbing si pone immediatamente il dilemma: cosa fare ?, come difendersi ?

Si pongono varie alternative:

- a) accettare/subire/ tacere
- b) cercare un accomodamento
- c) protestare/difendersi/contrattaccare
- d) assentarsi per un motivo più o meno plausibile/dimettersi/andarsene
- e) “soluzioni estreme”

Importante è riconoscere immediatamente l'esistenza di un conflitto: più presto si reagisce e migliori sono le possibilità di trovare una soluzione accettabile.

La vittima del mobbing è in generale completamente alla mercè del o degli autori del mobbing, per questo motivo è quasi impossibile che la vittima possa risolvere la situazione con le proprie forze, soprattutto se il mobbing è in fase avanzata. È consigliabile per la vittima cercare un mediatore, sia nell'azienda sia all'esterno. In molte aziende esiste una persona o comitato preposto alla gestione dei conflitti personali (per esempio il gruppo di mediatori della città di Losanna, vedi più avanti). È pure possibile chiedere l'intervento di un superiore neutrale (per esempio un capo in pensione) del quale la vittima ha fiducia oppure chiedere alla direzione di nominare un mediatore neutrale. Il mediatore deve essere sufficientemente indipendente e influente affinché la Direzione sia obbligata ad applicare i suoi suggerimenti, in caso contrario il tutto sarà solo un atto di buona coscienza della Direzione.

Quali mediatori esterni si suggeriscono le autorità (ente del lavoro, ente preposto alla sorveglianza della salubrità del posto di lavoro, oppure un “Ombudsman” o un gruppo di lavoro designato dalle autorità comunali o cantonali, ecc.), i sindacati, un legale. Ovviamente la vittima deve darsi da fare per reperire al più presto i possibili mediatori e/o chiedere aiuto.

Solo 1/10 dei casi si risolve con una mediazione ovvero con la cessazione del mobbing o il trasferimento della vittima o l'interruzione consensuale del rapporto di lavoro con risarcimento o prepensionamento.

Raramente il datore di lavoro ammette le sue responsabilità e l'esistenza del mobbing.

Se non c'è un altro posto di lavoro, è meglio attendere e farsi licenziare anzichè rassegnare le dimissioni perché questo passo rappresenta una frustrante ammissione di colpa / sconfitta, annullerebbe molti diritti e possibilità di chiedere risarcimenti, ecc. Nel frattempo si può avviare la ricerca di un altro posto di lavoro.

In Svizzera, secondo la legge sul lavoro art 328 CO il datore deve salvaguardare la salute del lavoratore e proteggerlo dagli altri dipendenti.

In sede legale/giudiziaria il mobbing è difficile da provare in quanto l'autore si mantiene al limite della legalità e difficilmente si trovano persone disposte a testimoniare contro l'autore.

Il mobbing **deve** essere provato e la difficoltà maggiore consiste appunto nella raccolta e la produzione delle prove.

Qual'ora il mobbing fosse provato, bisogna pure provare e quantificare il danno subito. Il consiglio di un legale è comunque utile. Ricordarsi che in Svizzera si deve sporgere denuncia al più tardi tre mesi dopo i fatti (da vedere con un legale).

Il legale dovrà comunque differenziare la sua strategia a dipendenza del fatto che il mobbing venga esercitato da un preposto ( bossing ) o da colleghi qualsiasi. Nel primo caso la responsabilità ricade sull'azienda in quanto si suppone che il preposto agisca su mandato del datore di lavoro. Nel secondo caso gli autori possono essere denunciati singolarmente in quanto si può supporre che abbiano danneggiato la vittima di propria iniziativa.

Per il legale sono di aiuto una copia dei regolamenti interni specialmente quelli concernenti il personale, del contratto di lavoro, del mansionario, l'elenco dei lavori svolti e del tempo impiegato, dei risultati e degli obiettivi assegnati e raggiunti, delle referenze, delle retribuzioni percepite in precedenza (incluse quelle di colleghi e dell'autore), dell'organigramma dell'azienda, del regolamento e dell'avere in cassa pensione, della situazione nell'ambito dei versamenti dei contributi sociali ( in CH : AVS da verificare presso le casse di compensazione – numeri sulla carta AVS e indirizzi sull'ultima pagina dell'elenco telefonico ; CD , Invalidità , ecc.), copia dei tabulati telefonici, ecc.

Nell'ambito della raccolta delle prove del mobbing è essenziale l'immediata certificazione dello stato di salute della vittima da parte di un medico specializzato in medicina del lavoro (nel Ticino il Dr. Ivano Delgrosso di Lumino) e/o da parte di uno psicologo specializzato.

Inoltre è utile per la vittima iscriversi a un sindacato combattivo ( in CH : per esempio il Sindacato della Comunicazione ; l'UNIA ; ecc. ) e far appello al servizio giuridico a disposizione dei membri.

Sul posto di lavoro la vittima deve fare del suo meglio per farsi benvolere da colleghi e superiori, vestirsi elegantemente (“è l'abito che fa il monaco”) e comportarsi in modo ineccepibile, chiedere il sostegno del medico di famiglia e/o di uno specialista in medicina del lavoro e/o dello psicologo, eventualmente assentarsi per malattia anche per periodi prolungati (da valutare attentamente). Occorre inoltre denunciare puntualmente, gentilmente ma fermamente, rapidamente e con precisione matematica le scorrettezze dell'autore e altrui nei confronti della vittima (da valutare), contestare subito in modo serio e documentato gli obiettivi irrealistici (eventualmente accettarli con riserva), evitare i punti di frizione e di contrasto anche su temi non inerenti il lavoro, documentare (farsi confermare e/o attestare per iscritto dalle controparti, clienti, fornitori, colleghi ecc. gli ordini, i successi, le benemerienze, i risultati positivi e gli obiettivi raggiunti) ed evidenziare i propri successi.

Farsi allestire dei benseriviti intermedi dai colleghi o dai capi “buoni” che se ne vanno in pensione, che vengono trasferiti o escono dalla ditta. Questi benseriviti intermedi sono molto importanti perchè possono provare il buon lavoro svolto. Infatti il benserivito del nuovo capo probabilmente non sarà più completo e/o positivo perchè il nuovo capo non è a conoscenza del buon lavoro svolto in precedenza dalla vittima.

Cercare anche fuori dall'ambito di lavoro l'appoggio di tutte le persone o enti che potrebbero prestare aiuto (farsi degli alleati), cercare il contatto con colleghi che si trovano nella stessa situazione e farne degli alleati.

Confidarsi con persone di fiducia. Nel tempo libero cercare delle distrazioni e la compagnia. Non perdere l'autocontrollo e la fiducia in sè stessi; salvaguardare la salute. Evitare eccessi di fumo, alcool, caffè, dolciumi, ecc.

Per la vittima è consigliato documentarsi il più possibile: il **diario** è l'ABC della difesa (agenda 1 giorno = 1 pagina, da compilare diligentemente e sistematicamente elencandovi fatti, decisioni, risultati, successi, obiettivi raggiunti, ecc.), **verbali e protocolli** da farsi controfirmare dai presenti, fotocopie e copie su supporto informatico **di tutto** (non dimenticate gli originali nella fotocopiatrice!), foto, certificati medici, ecc. e **conservare sempre i documenti ordinatamente in luogo sicuro (non sul posto di lavoro) perchè in caso di licenziamento non sarà più possibile reperire tale documentazione.**

Di solito i colleghi "neutrali", non sentendosi coinvolti nel conflitto, rispondono senza remore alle domande della vittima. Questa fonte d'informazioni deve essere sfruttata il più possibile.

Per la vittima può rivelarsi utile poter disporre in seguito dell'elenco/indirizzo dei dipendenti, dei clienti, dei fornitori e di tutte le persone, ditte e enti con cui la vittima, l'autore o il datore di lavoro hanno una qualsiasi relazione: dopo un eventuale licenziamento si possono contattare per rendere nota la propria posizione, per chiedere aiuto, cercare testimoni, chiedere lavoro, ecc.

Potrebbe pure rivelarsi utile documentarsi specificatamente sull'autore, mediante una sistematica raccolta di informazione sui suoi movimenti, le amicizie, le relazioni, le attività accessorie, la vita privata, eventualmente anche servendosi di persone fidate o di un investigatore privato.

Considerato che c'è una guerra in corso, la vittima può controbattere un poco il mobbing evitando nel limite del possibile di fornire aiuto e informazioni utili ai "nemici" ma nel contempo aiutando e informando cautamente gli "alleati".

Molto utile è documentarsi e studiare approfonditamente la teoria sul mobbing (libri, seminari, corsi, interviste, conoscenza di altre persone con lo stesso problema, internet, ecc.): ciò permette di recepire / capire quanto succede, anticipare la strategia degli avversari e di sopportare meglio gli attacchi.

Palesare volutamente le conoscenze sul mobbing e/o far trapelare il fatto che è stata chiesta l'assistenza del sindacato e/o di un legale e/o di un medico/psicologo potrebbe far capire all'autore che il suo gioco è stato scoperto, che è responsabile per il danno provocato intenzionalmente e che ciò potrebbe comportare per lui conseguenze giudiziarie.

In questa sede si tralascia di consigliare le contromisure non strettamente legali che la vittima potrebbe intraprendere nei confronti dell'autore, dei suoi incarti, del suo elaboratore, del suo veicolo, dei suoi beni mobili e immobili.

Vale comunque sempre la regola della massima prudenza.

Resistere, resistere, resistere.

## La salute

Il mobbing ha una forte conseguenza sulla salute:

all'inizio, nel tentativo di sottrarsi al mobbing dimostrando le proprie capacità e la propria buona volontà, la vittima si sobbarca volontariamente un'enorme mole di lavoro. attivismo comunque non apprezzato. In seguito subentra un'apatia rassegnazione con una tendenza all'irascibilità e all'autolesionismo.

Contemporaneamente il mobbing crea stress (paura larvata ma continua), con i normali sintomi dell'esaurimento nervoso: mal di testa, pianto, aritmia cardiaca, nausea, inappetenza, insonnia e/o sonnolenza, problemi di digestione, acidità o ulcera allo stomaco, alito cattivo, perdita di peso, tendenza ad assumere dolciumi, medicinali, tabagismo, bevande alcoliche, caffè, ecc.

A livello psicologico crea ansia, angoscia, panico, difficoltà di concentrazione, smemoratezza, accentuazione all'isolamento (chiudersi in se stessi), menefreghismo, rassegnazione, fobie, svogliatezza, insicurezza, aggressività, rabbia e desiderio di vendetta o di suicidio difficili da controllare.

Questi stati psicologici si riflettono negativamente sui rapporti personali sia sul lavoro sia con familiari e conoscenti e i traumi subiti si trascineranno a lungo anche dopo la fine del mobbing creando ulteriori difficoltà.

Se lo stato depressivo crea gravi difficoltà anche in famiglia (spesso la donna non accetta un compagno “perdente”, inattivo, apatico, con conseguenti rimproveri e minacce di divorzio, isolamento, ecc. ) si parla di **doppio mobbing**. Convinto di non poter nemmeno contare sui suoi parenti, per la vittima la situazione si fa veramente difficile.

### **La donna e il mobbing**

Nota : i concetti esposti nel presente capitolo si basano su esperienze concrete vissute dall'autore e [sono perciò solo una sua opinione personale](#) .

In genere la donna è più maliziosa (mente con più naturalezza), intrigante, emotiva, impulsiva e loquace dell'uomo. La donna è anche più sensibile alla pressione psicologica e il suo umore e la sua salute sono più instabili ma, proprio perchè donna, gode di maggiore comprensione dell'uomo. La donna è più radicale nelle sue scelte e le porta fino alle estreme conseguenze (quel che piace è accettato - ciò che non piace deve essere eliminato) , non teme il confronto (l'uomo evita il confronto perchè teme le disastrose conseguenze del conflitto) ed è implacabile.

#### La donna vittima

La donna attira automaticamente l'attenzione dei colleghi maschi. Dal suo comportamento (carattere) e dal suo aspetto dipende il grado di interesse (attrazione sessuale) che i colleghi dimostrano per lei. Tendenzialmente la donna sceglie le sue amicizie in base ad un impulso (simpatia/antipatia). A sua volta, per evitare il mobbing e/o per ingraziarsi persone ritenute interessanti al raggiungimento della sicurezza o dei suoi fini, la donna è capace di esternare anche veementemente sentimenti in realtà inesistenti.

Il mobbing è opera di corteggiatori respinti (molestie sessuali) e/o di/delle colleghi/e invidiosi/e o di superiori che vogliono impedire la promozione di una donna, ecc.

Secondo diverse ricerche le donne sono più soggette a mobbing degli uomini.

#### La donna autrice (vedere la nota in calce )

L'emancipazione femminile ha dimostrato che la donna può essere pari all'uomo anche nelle nefandezze.

La donna è generalmente portatrice di frustrazioni ataviche (complessi di inferiorità) che sono fonte di invidie e gelosie, che a loro volta sono la motivazione per operare il mobbing (rivalsa verso il maschio oppressore, eliminazione di una rivale o concorrente, ecc.).

La donna, specialmente se è sola e ha il potere, tende a circondarsi di persone fedeli e adulatrici e/o a fare del suo lavoro un surrogato della famiglia. Conseguentemente tende ad allontanare con ogni mezzo chi non rientra in questa logica o che a suo parere intralcia il suo agire.

Il mobbing, inteso come intrigo, le è congeniale e, se lo ritiene un mezzo necessario ai suoi fini, la donna lo applica implacabilmente.

La donna ama presentarsi come debole e indifesa per cui è difficile credere che sia capace di operare il mobbing. Conseguentemente può agire più liberamente di un uomo, gode di maggiori appoggi ed i suoi errori nei rapporti con gli altri vengono tollerati più facilmente.

Oltre alle procedure elencate precedentemente la donna che opera il mobbing utilizza tutte le arti femminili per attirare altre persone (specialmente i superiori) dalla sua parte, convincerle della fondatezza delle sue argomentazioni e del suo agire e farne degli alleati.

Anche nei confronti della vittima a volte utilizza le stesse armi, sia per creare in essa momentanei sensi di sicurezza e scoprirne le difese (per esempio ottenere informazioni private, ecc.), sia per dimostrare ai superiori che il suo atteggiamento nei confronti della vittima è conciliante.

La discriminazione operata dalla donna nei confronti dei colleghi maschi si basa anche sull'attrazione sessuale (simpatia/antipatia, aspetto fisico, ecc.).

Il maschio che ignora le lusinghe di una preposta (molestie sessuali) deve generalmente attendersi una rivalsa sotto forma di mobbing.

In casi estremi la donna è capace di lusingare la vittima per poi denunciarla per molestie sessuali.

Una particolare forma di mobbing o un motivo che potrebbe essere all'origine del mobbing sono le **molestie sessuali sul luogo di lavoro**.

È difficile stabilire dove finiscano i normali corteggiamenti e dove incomincino le molestie.

In generale si ritiene che ogni riferimento insistente e fastidioso al sesso o ogni "avance" non gradita ma ripetuta sia una molestia.

### La fine

Il mobbing termina

con la partenza della vittima:            -volontariamente, per scelta o per pressioni ricevute  
                                                          -per trasferimento  
                                                          -per pensionamento  
                                                          -per licenziamento  
                                                          -per decesso della vittima.

Non necessariamente il mobbing termina

con la rinuncia dell'autore perchè        -è partito, trasferito, pensionato, licenziato, morto  
                                                          -ha cambiato bersaglio  
                                                          -subisce a sua volta pressioni e ha bisogno di alleati,  
                                                          chiunque essi siano;  
                                                          -si è convertito ed è diventato buono ( ! ) ,

Per la vittima la fine più usuale e traumatica è il licenziamento, mentre è più sopportabile il trasferimento o il pensionamento anticipato.

Prima del licenziamento si instaura una pace relativa in quanto l'autore, e probabilmente anche i colleghi, sanno che la decisione è già stata presa. L'autore ha la vittoria in pugno e se ne sta tranquillo e in disparte per evitare fastidiosi confronti e spiegazioni mentre la vittima rimane all'oscuro di tutto.

Il licenziamento viene comunicato alla vittima senza preavviso, durante l'ennesimo e ultimo rapido processo, con maniere umilianti. La notizia è ancora più traumatica in quanto la vittima già si illudeva che tutto fosse finito per il meglio. Le si lascia pochissimo tempo per riconsegnare le chiavi ecc. e per raccogliere le sue cose e a volte viene persino accompagnata immediatamente alla porta. Dopo la sua partenza si cambiano i cilindri e le chiavi delle porte, i codici di accesso, ecc. Il personale riceve l'ordine di non lasciar più entrare la vittima.

La vittima subisce un attacco traumatico: d'una parte è sollevata in quanto il mobbing è finito ma nel contempo l'avvenire è oltremodo incerto. I suoi sentimenti vanno dalla speranza alla disperazione, con propositi di vendetta e di suicidio.

Il licenziamento viene evidenziato per servire da monito ed intimorire anche gli altri "rompiscatole". L'autore esulta perchè ha raggiunto lo scopo: l'autore ha vinto e la vittima ha perso !

L'autore non si rende conto che è una vittoria moralmente insignificante perchè ottenuta contro una persona vulnerabile ed indifesa e che egli, agli occhi di molti colleghi, appare come un combattente sleale senza coraggio e per di più arrogante e cinico e probabilmente anche incapace.

Tutti sanno che i prossimi assunti saranno "di parte" col pericolo che gli altri impiegati saranno messi in disparte. Molti colleghi temono inoltre di diventare loro stessi la prossima vittima e stanno all'erta, ciò che ha qualche riflesso anche sull'ambiente di lavoro.

Nell'azienda, dal momento del licenziamento, la vittima diventa un estraneo e il suo nome è tabù.

Il suo posto di lavoro viene smantellato e trasformato (non si può attribuire un posto di lavoro così misero a un "impiegato qualificato"). Viene cancellata ogni traccia della vittima togliendo i cartellini dalle porte, il suo nome dagli elenchi interni e dal posteggio, ecc. L'ufficio del personale riceve l'ordine di "liquidare il caso" nel modo più spiccio possibile, vale a dire senza risarcimenti, buon'uscita o altro. Il bensevito, se richiesto, citerà solo le date di assunzione e di uscita (vedi il capitolo "la valutazione del lavoro svolto").

Qualora la vittima, tramite un legale, avanzasse delle pretese di risarcimento morale e/o pecuniario, il caso verrà affidato al servizio giuridico o a un legale che difenderanno ad oltranza gli interessi dell'ex datore di lavoro, negando anche contro l'evidenza il mobbing subito ed esibendo

la documentazione raccolta dall'autore ed "ufficializzata" per la circostanza per dimostrare l'incompetenza, l'inaffidabilità, il cattivo carattere e/o lo scarso rendimento della vittima e giustificare il licenziamento.

Queste procedure giuridiche rappresentano per la vittima nuovi traumi e ulteriori costi. Spesso aggravati dalla disoccupazione possono trascinarsi per anni. Le incomprensioni dei giudici e del pubblico e a volte persino di parenti ed amici daranno alla vittima l'impressione di essere abbandonato da tutti. Per anni ogni riferimento al posto di lavoro perso o un incontro casuale con ex colleghi riaprono dolorose ferite e sono a volte fonte di ulteriori tensioni.

Al licenziamento segue quasi inevitabilmente un lungo periodo di disoccupazione. In Svizzera i più fortunati possono annunciarsi ammalati e beneficiare per qualche mese dei contributi sostitutivi della cassa malati per poi passare al beneficio dell'invalidità e, in pratica, a carico della collettività. Per gli altri seguirà un umiliante periodo a carico della cassa disoccupazione (diritto ai contributi: circa due anni; contributo : circa 60 - 70 % dell'ultimo stipendio).

In seguito, esaurite tutte le riserve personali, il disoccupato è preso a carico dall'assistenza pubblica che elargisce a titolo di prestito il minimo esistenziale.

Il reinserimento nel mondo del lavoro è via via più difficile con l'avanzare dell'età e del prolungarsi del periodo di disoccupazione a causa del ritardo nell'esperienza professionale.

Il pericolo di un'emarginazione sociale è reale. Le conseguenze sul piano psicofisico sono in ogni caso preoccupanti e a volte gravi (simili a quelle del mobbing).

Il fatto che tutti conoscono le gravi conseguenze della perdita del posto di lavoro conferisce ancora maggior peso alla minaccia di licenziamento implicita nel mobbing.

### **Il mobbing e gli anziani**

Spesso le vittime del mobbing sono i dipendenti più anziani. Il dipendente anziano ha un salario mediamente più alto dovuto alla naturale e lunga progressione della retribuzione, agli avanzamenti e promozioni, alla maggiore esperienza, ecc. Tuttavia il dipendente anziano è più vulnerabile perché ha una famiglia da mantenere e altri impegni, perché difficilmente troverebbe una nuova occupazione, perché il suo "santo protettore" non c'è più (partito, pensionato, deceduto, ecc.). In caso di ristrutturazioni aziendali e/o razionalizzazioni con obiettivo la riduzione dei costi, il dipendente anziano è un bersaglio predestinato. Considerato il suo costo elevato (salario, contributi sociali, maggiore assenteismo dovuto agli acciacchi, necessità di aggiornamenti delle sue conoscenze professionali, minore flessibilità e mobilità, scarsa dimestichezza con le nuove tecnologie, ecc.), un suo allontanamento con conseguente risparmio di questo costo entra subito in linea di conto. A questo punto scatta tutta la trafila classica del mobbing, tuttavia con modalità accelerate. Nei casi peggiori il predestinato viene chiamato nell'ufficio del personale, gli viene comunicata che la disdetta del contratto di lavoro. Immediatamente il dipendente viene accompagnato in ufficio dove può unicamente raccogliere i suoi effetti personali e poi accompagnato all'uscita. A volte l'azienda offre il prepensionamento rendendolo appetibile con un'offerta apparentemente generosa. Ovviamente il dipendente anziano ha poca scelta, tuttavia il consiglio è quello di esaminare l'offerta con attenzione e nel limite del possibile richiedere il massimo, ovvero un livello che permetta di mantenere lo stesso tenore di vita precedente. In particolare si deve esigere che l'importo della pensione **SIA INDICIZZATO**, ovvero adattato periodicamente al caro-vita. In caso contrario dopo qualche anno di pensionamento il suo potere di acquisto si riduce progressivamente sino ad essere insufficiente. Va pure chiesto che siano fornite delle prestazioni (prestazione ponte) che compensino il temporaneo ammanco delle prestazioni sociali perché queste arriveranno ufficialmente solo a 65 anni. Non accettare la proposta di autolicensing che creerebbe problemi con la cassa di disoccupazione; da valutare attentamente in caso di piano sociale o buonuscita. Verificare l'aver in cassa pensione e in cassa di compensazione AVS (indirizzi sull'ultima pagina dell'elenco telefonico). Eventualmente coinvolgere il sindacato.

## Conclusione

Il mobbing è una vessazione premeditata, continuata e finalizzata. Di solito viene praticato sul posto di lavoro. Il mobbing è una piaga sociale conseguenza dell'esasperata competizione tra gli individui incentivata dal sistema socio/economico e dal mito dell'autoritarismo ed efficientismo di successo.

L'autore del mobbing vuole generare insicurezza, umiliare, ottenere l'asservimento totale o l'allontanamento della vittima per salvaguardare o rafforzare il suo potere personale.

Il mobbing si concretizza dove la Direzione non vuole o non ha la possibilità di intervenire a salvaguardia dei buoni rapporti tra i dipendenti e del buon funzionamento dell'azienda (di solito una grande azienda, un ente pubblico senza necessità di conseguire un reddito, ecc.).

La vittima del mobbing subisce un grave e traumatico attacco psicologico con conseguenze nefaste per la sua psiche e la sua salute fisica e, di riflesso, con conseguenze nefaste sulla qualità del lavoro, della vita e sui rapporti familiari e affettivi. La vittima subisce un danno morale e pecuniario (malattia, perdita del posto di lavoro, disoccupazione, dequalificazioni, difficoltà nei rapporti con gli altri, ecc.) concreto ma difficilmente quantificabile e difficile da provare in giudizio. Il mobbing demotiva i preposti e i subalterni e, come ogni conflitto interno, compromette il buon funzionamento dell'azienda e dell'economia in generale.

Per finire le vittime del mobbing possono gravare sulle assicurazioni sociali e su tutta la collettività. L'attuale situazione economica incentiva il mobbing in quanto la tendenza è di ridurre il personale e di accentuare la competitività anche tra le singole persone. I quadri che praticano il mobbing rinunciano ad un management professionale, intelligente ed umano per imporre le loro decisioni con il ricatto/autoritarismo a tutto detrimento della qualità del management stesso, dei rapporti di lavoro e del buon andamento dell'azienda e dell'economia.

Legare l'ammontare della retribuzione alla prestazione (cottimo o salario al merito) sistema che va diffondendosi, crea il problema di valutare la prestazione stessa. Questo conferisce ancor maggior potere a chi può/deve esprimere una valutazione con la possibilità per queste persone di esercitare pressioni e ricatti vari modificando a piacimento i risultati. Inoltre l'incentivo del premio è nel contempo una demotivazione per chi è escluso.

Purtroppo in questi ultimi anni, sull'onda del ritorno a valori conservatori e la esasperata massimizzazione del profitto, il mobbing/bossing si è fatto scientifico: la volontà e/o necessità di razionalizzare al massimo i processi produttivi e le unità lavorative spinge i quadri coinvolti a ridurre il numero degli addetti. Vengono perciò applicate tecniche repressive scientifiche, pianificate, collaudate, spregiudicate e persino fantasiose, psicologiche e frustranti spesso al limite della legalità o persino illegali. Comunque sempre umilianti e mortificanti con gravi conseguenze sulla vita delle vittime e familiari. Si ricorda la tragica sequenza di suicidi presso France Telecom conseguenza di ristrutturazioni selvagge e relativi licenziamenti.

Uno degli obiettivi di questo trattato è pure quello di infondere la forza di resistere meglio alla terribile pressione psicologica chiamata mobbing/bossing.

Va comunque annotato che il mobbing/bossing è figlio di quella competitività esasperata, cinica e persino spietata e brutale, sia a livello del singolo che a livelli superiori di azienda, enti e nazioni e che a sua volta è un derivato del sistema a economia di mercato che ormai domina il mondo e nel quale la mano d'opera è ormai solo una risorsa qualsiasi.

## Fine della parte pratica



## STOP BOSSING

### PARTE TEORICA ( libera traduzione dal libro Mobbing di Schüpbach/Torre)

#### Le modalità dell'aggressione

- 1 La comunicazione: limitare, esagerare, non verbale
- 2 La reputazione offendere, ridicolizzare, diffamare, denigrare
- 3 L'attribuzione dei compiti: degradare, offendere, isolare, sabotare

#### Un processo di stigmatizzazione

Lo sviluppo obiettivo del conflitto	La situazione della vittima	Le opinioni sulla vittima in quanto persona	Il processo sociale
Inizio	Normale	È i.o.	Normale
1 Conflitto irrisolto	La vittima viene individuata	È "pesante"	Interesse negativo
2 Vessazioni angherie scorrettezze	Perdita del controllo	È impossibile collaborare con questa persona	Nascono miti sulla psicologia della persona
3 Abusi di potere	La vittima viene lesa nei suoi diritti	La sua presenza diventa inaccettabile	Si diffondono le voci calunniose
4 Emarginazione	Disperazione depressione Aggressività	Ha sicuramente dei problemi psichici	Appare colpevole agli occhi di tutti e la si stigmatizza

## Le fasi del mobbing e conseguenze psicologiche

- 1 Senso di disagio psichico, ansia
- 2 Sintomi psicosomatici / certificato medico per stare a casa (giorni o settimane)  
Lievi depressioni. Durata da sei mesi a due anni.
- 3 + 4 Depressioni e comportamenti ossessivi. Abuso alcool / dolciumi o medicinali  
Certificato medico per stare a casa (mesi o anni). Durata da tre a otto anni .

In queste fasi grave pericolo di suicidio.

- 4 Esclusione dal mondo del lavoro. Pensionamento anticipato / licenziamento.  
Pericolo di emarginazione sociale.

## Aspetti caratteristici del mobbing :

### A) **Limitazione della comunicazione**

Limitazione, da parte del superiore, delle possibilità di esprimersi  
Continue interruzioni mentre parla la vittima  
Limitazione delle possibilità di esprimersi e di comunicare con terzi  
Urla e insulti  
Critiche continue concernenti il lavoro svolto  
Critiche continue riguardo alla vita privata della vittima  
Terrorismo telefonico (scaduto d'importanza grazie alle nuove possibilità di reperimento delle chiamate)  
Minacce orali e/o scritte  
Rifiuto del contatto con modi sprezzanti o per motivi futili

### B) **Relazioni sociali**

Rifiuto da parte dei colleghi/e di parlare con la vittima  
Fare in modo che la vittima non possa rivolgersi ai colleghi  
Trasferimento della vittima in uno spazio lontano dai colleghi  
Divieto fatto ai colleghi/e e a terzi di parlare con la vittima o di aiutarla  
Trattare la vittima come se non esistesse, in modo evasivo

### C) **Personalità**

Maldicenze concernenti la vittima  
Diffusione di voci maligne  
Diffondere il sospetto che la vittima abbia problemi psicologici  
Costringere la vittima a farsi visitare da un psichiatra o a sottostare a un esame psicotecnico  
Ridicolizzare un handicap  
Ridicolizzare la vittima, imitando il suo modo di camminare, di parlare o di muoversi al fine di ridicolizzarla  
Criticare le sue idee politiche o religiose  
Ridicolizzare la vita privata della vittima  
Schernire la vittima a causa della sua nazionalità  
Valutare in modo sbagliato e offensivo l'impegno sul lavoro della vittima  
Contestare le decisioni vittima  
Insultare la vittima ad alta voce, in modo osceno o comunque degradante

### D) **Sul posto di lavoro**

Non attribuire più mansioni ben definite alla vittima  
Demansionalizzare la vittima in modo che non possa nemmeno trovarsi dei compiti spontaneamente  
Attribuire mansioni inutili e/o senza senso  
Attribuire mansioni nettamente inferiori alle capacità della vittima

Attribuire mansioni superiori (quantità e/o qualità) alle capacità della vittima al fine di screditarla  
 Cambiare continuamente o modificare spesso le mansioni  
 Attribuire mansioni "offensive" che rappresentano una vessazione  
 Attribuire istruzioni e/o attrezzature insufficienti (computer, automobile, ecc.)

**E) Salute**

La vittima deve svolgere compiti nocivi alla sua salute  
 Usare violenza, anche lieve, nei confronti della vittima affinché "si ricordi una volta per tutte"  
 Maltrattamenti fisici  
 Causare costi alla vittima al fine di arrecarle un danno  
 Arrecare danni alla proprietà privata o al posto di lavoro della vittima  
 Molestie e/o aggressione a sfondo sessuale

## **I 6 periodi del mobbing**

### **I. periodo**

#### **Prologo**

È il periodo che precede ogni conflitto. In questo periodo viene però innescata una situazione conflittuale favorevole al mobbing a causa di

- Introduzione di sistemi di controllo e/o retributivi che creano conflitti, stress o competizione tra i dipendenti (per esempio salario al merito, premi di produttività, apprezzamenti periodici, sorveglianza elettronica, ecc.)
- una decisione a livello aziendale (per esempio di riduzione dell'organico, di ristrutturazione, di dislocazione di tutta o di una parte dell'azienda, dell'introduzione di nuove tecnologie, ecc.)
- una situazione negativa esterna all'azienda (crisi economica, guerra, disastro ambientale, decisione politica delle autorità, nomine clientelari, ecc.)

Colpiti sono una parte o tutti i dipendenti, un reparto, una succursale, ecc.

In questa situazione occorre rimanere vigili, stringere alleanze, iscriversi a un sindacato forte, cercare alternative o adocchiare un eventuale nuovo posto di lavoro.

Dato che singolarmente è quasi impossibile contrastare le decisioni prese in alto loco occorre seguire le indicazioni sindacali (comitato d'azienda, sindacato di categoria, ecc.) e/o politiche (partiti politici, iniziative, referendum, ricorso collettivo alle vie giudiziarie, ecc.).

### **II. periodo**

#### **Conflitti a livello individuale**

In questo periodo non si verificano ancora atti di mobbing.

Emergono gli usuali conflitti sul posto di lavoro: divergenze d'opinione, liti per il potere e l'influenza, senso di ingiustizia subita. Determinante affinché i conflitti sfocino in mobbing è il comportamento. Invece di parlarne, spesso le vittime tentano di aggirare il problema o di opporre resistenza. Non viene affrontata la causa del conflitto e la conflittualità rimane invariata.

Nella prima fase il rapporto di forze tra le parti è egualitario, non si può ancora parlare di autore e di vittima. L'ambiente di lavoro delle parti in conflitto, i loro preposti, come pure - nelle grandi aziende - le persone addette all'assistenza psicologica o medica non attribuiscono al conflitto un'importanza particolare, non lo notano o probabilmente lo ignorano.

In questo periodo lo scontro interessa solo le persone coinvolte direttamente o indirettamente nel conflitto.

### III. periodo

#### Conflitti a livello di gruppo : mobbing

Il mobbing si manifesta soprattutto in questo periodo.

Il conflitto originale, solitamente per motivi concreti, è stato trascurato ed è irrisolto.

Inizia ora ad ampliarsi ed a proiettarsi nell'assurdo. Iniziano gli atti di mobbing, dunque il terrore psicologico. La parte conflittuale più debole è attaccata e stigmatizzata sistematicamente e in ogni circostanza.

Il rapporto di forza tra le parti in conflitto diventa ineguale e pende a sfavore della vittima.

Il potere è dalla parte dell'autore. Se il mobbing è praticato da più persone, gli attivisti e le attiviste sono difficilmente identificabili. Gli autori definiscono di comune accordo le regole e le norme valide nel loro ambiente di lavoro e decidono quale comportamento deve essere considerato corretto o sbagliato.

In questo contesto il comportamento della vittima diventa un elemento di disturbo ed è qualificato come "inaccettabile".

In questo ambiente la vittima viene indebolita psichicamente, perde la fiducia in se stessa e l'energia per padroneggiare il conflitto. Può contare solo su se stessa, non viene rispettata e non viene aiutata nella soluzione dei suoi problemi. La vittima mostra presto i primi sintomi di malattia, adotta spesso atteggiamenti difensivi, si fa notare negativamente e facilmente diventa il bersaglio di ulteriori attacchi in quanto l'autore, in considerazione del comportamento "sbagliato" della vittima, si sente legittimato a continuare le sue azioni di mobbing.

L'ambiente di lavoro si comporta passivamente e rende perciò il mobbing possibile. Si lascia che il malandazzo continui liberamente. Nessuno si sente responsabile e nessuno si sente obbligato ad inserirsi negli avvenimenti.

Singole persone, pur simpatizzando segretamente per la vittima, non l'aiutano.

Dopo un certo tempo, presso una larga cerchia all'interno dell'azienda, la vittima è nota come "un caso" (il cadavere). L'arena del conflitto si è estesa a tutti i membri dell'organizzazione che sono a conoscenza "del caso". Essa è composta dalla vittima, dal o dagli autori e da tutte le persone che accettano passivamente la pratica del mobbing o che contribuiscono coscientemente a mantenere in vigore le condizioni quadro che permettono la nascita o l'esercizio del mobbing.

### IV. periodo

#### Conflitti a livello di gruppo o aziendale

Questo periodo è caratterizzato da atti che coscientemente o incoscientemente sconfinano nell'illegalità e che sono praticati da colleghi, dirigenti o persone del servizio addetto al personale e che intervengono nel conflitto in modo mirato.

Dato che alla lunga il mobbing disturba la normale attività lavorativa quotidiana, presto o tardi interviene la Direzione. Spesso si tenta di intervenire quando i conflitti si sono già accentuati e l'esclusione della vittima dall'ambiente di lavoro è già prevedibile. La vittima mostra un evidente comportamento difensivo e la sua salute è fortemente compromessa. L'autore e i suoi alleati determinano sempre le regole del gioco e sorvegliano attentamente il comportamento della vittima il cui limite contrattuale è fortemente limitato. La vittima si sente impotente e può fare poco per migliorare la sua situazione.

Nel frattempo "il caso" è diventato un seccante "caso ufficiale" del quale ci si deve occupare .

Vengono esaminate unilateralmente le persone e le circostanze e cercate delle soluzioni per allontanare la presunta "fonte di disturbo". Per sbarazzarsi della vittima spesso si trasgrediscono le clausole contrattuali, il contratto collettivo o persino la legge sul lavoro.

Vengono retrogradati la funzione, la posizione, il rango o la qualifica del posto di lavoro, si effettuano ripetuti trasferimenti all'interno dell'azienda oppure si effettua il licenziamento, il prepensionamento o il più moderno "outplacement" (dislocazione in un'altra azienda).

La persecuzione dell'agire illegale nell'ambito della pratica del mobbing è problematica perchè è difficile raccoglierne le prove. Fintanto che perdura il rapporto di lavoro, il ricorso alle vie legali è

difficile perchè normalmente le vessazioni si moltiplicano e la situazione della vittima si aggrava. Dopo la fine del rapporto di lavoro il ricorso alle vie legali ha più probabilità di successo e le richieste di risarcimenti per la vittima hanno maggiori possibilità di riuscita. Per questo la continua raccolta delle prove/documentazione è indispensabile. In questo ambito se l'autore del mobbing è un collega o un gruppo di colleghi, può essere denunciato anche personalmente. Se l'autore di mobbing è un superiore (che pratica il bossing) si può considerare che abbia agito in nome del datore di lavoro che dunque può essere denunciato contemporaneamente all'autore.

## V. periodo

**Conflitto a livello di organizzazione, settore professionale, società.**

**L'allontanamento, l'esclusione.**

Questo periodo è caratterizzato dall'allontanamento o dall'esclusione della vittima.

Può trattarsi dell'esclusione da un reparto, dall'azienda o dalla vita professionale (disoccupazione). Nelle sue forme estreme il mobbing si conclude con l'esclusione dalla società (per esempio con il ricovero in una clinica psichiatrica) oppure con il suicidio.

Nel V. periodo la vittima viene sottratta all'autore in quanto viene allontanata dalla situazione conflittuale. Spesso il terrorismo psicologico continua anche dopo il trasferimento all'interno dell'azienda. Alla vittima non vengono attribuiti incarichi confacenti, viene isolata in un posto di lavoro discosto oppure trasferita continuamente senza il suo consenso.

Il licenziamento, il concordato oppure il pensionamento anticipato causa prolungata assenza per malattia sono forme ricorrenti di esclusione dall'azienda. Spesso il processo di esclusione è favorito proprio dalle persone addette all'assistenza medica o al sostegno psicologico che allestiscono diagnosi affrettate e che, con certificati medici o con il ricovero obbligato in una clinica psichiatrica, allontanano per lungo tempo la vittima dal lavoro con conseguenze nefaste per la sua carriera professionale.

## VI. periodo

**Il periodo postmobbing, la riabilitazione, il reinserimento**

Il periodo postmobbing è legato al mobbing perché ne è la conseguenza diretta. Il suo decorso è molto influenzato dal mobbing (morale della vittima, situazione psicologica, livello di esperienza professionale effettuata, qualità delle referenze e dei benserviti, rapporti con l'ex datore di lavoro, con i sindacati, con i legali e le autorità giudiziarie, ecc.).

L'esclusione ha provocato uno spostamento dall'arena conflittuale alla società tutta.

**Per la vittima questo periodo si caratterizza da tre fasi negative e da una fase positiva**

**Fase negativa 1**

Il sollievo di essersi liberato dal mobbing crea inizialmente una certa euforia.

La vittima si dedica con energia alla propria difesa nei confronti del vecchio datore di lavoro, al conseguimento di un risarcimento morale (riassunzione, riabilitazione) e/o pecuniario.

La vittima dà avvio a un'intensa campagna di promozione della propria immagine e si impegna a fondo nella ricerca di un nuovo posto di lavoro.

Questa fase dura solitamente da uno a sei mesi.

**Fase negativa 2**

Col tempo le conseguenze della brutta avventura si riflettono sulla salute e sul morale.

Le difficoltà del conflitto legale con l'ex datore di lavoro e le difficoltà incontrate nella ricerca di un nuovo posto di lavoro si sommano alle difficoltà economiche.

La vittima viene presa a carico delle organizzazioni assistenziali (cassa disoccupazione / integrazione, ufficio del lavoro, ecc.)

Questa fase dura solitamente da sei a diciotto mesi.

**Fase negativa 3**

La vittima entra in una catastrofica fase di disoccupazione, depressione psicologica con conseguenze nefaste sulla salute, sulla situazione economica, sui rapporti familiari (divorzio) e sociali (emarginazione).

La vittima passa a carico delle organizzazioni assistenziali di base (assistenza pubblica, servizi sociali, ecc.).

Spesso questa fase inizia a volte due anni dopo l'esclusione dal lavoro.

### **Fase positiva**

Inizia quando la vittima trova un nuovo posto di lavoro soddisfacente.

Ritrova lentamente la sicurezza e l'auto-considerazione. Consolida o si ricostruisce le relazioni famigliari e/o sociali. Riassetta la situazione economica.

Questa fase può subentrare durante qualsiasi delle tre fasi negative.

Ovviamente risalire la china è sempre difficile e più avanti è la fase negativa e maggiori sono le difficoltà da superare.

Il suo passato coinvolgimento in una faccenda di mobbing, fatto che inevitabilmente viene discusso nell'ambito dell'esame delle referenze e del carattere, rendono molto più difficoltosi gli sforzi della vittima per trovare un nuovo posto di lavoro. Per quanto concerne il nuovo posto di lavoro il fatto di aver subito il mobbing diventa per la vittima un problema esistenziale e condiziona per lungo tempo non solo la sua attività professionale ma anche la sua vita privata.

**Per l'ex datore di lavoro** questo periodo è caratterizzato da una nuova situazione.

L'organizzazione ha escluso la vittima e si è liberata completamente o parzialmente del "caso problematico", tuttavia non ha risolto fundamentalmente i conflitti. Occorre perciò nominare un'assistente sociale e/o un ombudsman ...

L'azienda deve rioccupare il/i posti vacanti o perlomeno redistribuire i compiti (il che non sempre è esente da problemi e/o conflitti) e formare il personale.

L'organizzazione (gruppo, reparto, azienda) deve rifarsi un'immagine e tranquillizzare clienti, sindacati, autorità, creditori e azionisti.

L'azienda deve difendersi dalle accuse e dalle rivendicazioni del/dei dipendenti allontanati, eventualmente deve far fronte a richieste di risarcimento sostenute dai legali, dai sindacati, dalle autorità (piano sociale).

L'autore del mobbing non ha più il capro espiatorio al quale poteva attribuire la responsabilità di tutte le sue carenze e dei suoi errori. Senza il suo "parafulmini" il suo agire, soprattutto nell'ambito professionale, è ben evidente sia ai colleghi che ai superiori e i limiti dell'autore del mobbing emergono platealmente con le conseguenze del caso. Non è escluso che l'autore del mobbing venga a sua volta trovarsi in difficoltà e che a sua volta divenga vittima del mobbing...

Tutto ciò crea dei costi che a loro volta solleveranno altri interrogativi a livello amministrativo e direzionale ....

## **LETTERATURA**

**Karin Schüpbach e Rosella Torre : MOBBING verstehen, überwinden, vermeiden ; Kaufmännische Verband Zürich, Pelikanstrasse 18 , Postfach 6889 , 8023 Zürich**  
(è un ottimo libro, esiste anche in francese ed è in corso di traduzione in italiano)

Enkelmann M. (1994) : Mobbing , Eine Untersuchung des Kaufmännischen Verbands Zürich und des Schweizerischen Beobachters (Hg.) , Zürich , Jean Frey

Leymann H. ( 1993 ) : Aetiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz . Eine Uebersicht über die bisherige Forschung in : Eckardstein D. / Neuenberger O. / Scholz C. / Wächter H. / Wunderer R. (Hg) ; Zeitschrift für Personalforschung Heft 2 , S. 271 - 284

Leymann H. ( 1993 ) : Silencing of a skilled technician . When the job becomes unbearable , Working Environment S. 28-30

Leymann H. (1993) : Mobbing , Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann , Reinbek : Rowohlt

Leymann H. (1993) Mobbing , Psychokrieg am Arbeitsplatz , gdi impuls , 4 , S.20-29

Neuberger O. , (1994) Mobbing , Uebel mitspielen in Organisationen , München , Hampp

Niedl K. , (1995) , Mobbing , Bulling am Arbeitsplatz , eine Empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten , München , Hampp

Schulz von Thun F. , (1981) , Miteinander reden . Störungen und Klärungen , Reinbek , Rowohlt

Streiff U. / von Kaenel A. / (1992) Arbeitsvertrag . Leitfadenzum Arbeitsvertragsrecht , 5. Auflage Zürich , Organisator

Thomas A. ( 1992) , Grundrisse der Sozialpsychologie , Göttingen , Hogrefe

Walter H. (1993) Mobbing - Kleinkrieg am Arbeitsplatz . Konflikte erkennen , offenlegen und lösen Frankfurt : Campus

Watzlawick P. /Beavin J. / Jackson D.D. ( 1990) , Menschliche Kommunikation , 8. Auflage , Bern : Huber

Zuschlag B. , (1994) Mobbing . Schikane am Arbeitsplatz , Göttingen , Hogrefe

Molestie sessuali nei luoghi di lavoro , Massimo Santinello , Franco Angeli / Tipomozza / Milano

Le coerciment moral di M.F.Hirigoyen edition Syros 1998

#### Siti internet :

[www.mobbingonline.it](http://www.mobbingonline.it)

[www.stop-mobbing.it](http://www.stop-mobbing.it)

[www.snfia.org/mobbing/mobbing.htm](http://www.snfia.org/mobbing/mobbing.htm)

[communities.msn.it/mobbing](http://communities.msn.it/mobbing)

[www.antimobbing.org](http://www.antimobbing.org)

[www.mobbing-prima.it/](http://www.mobbing-prima.it/)

[www.uil.it/mobbing/Default.htm](http://www.uil.it/mobbing/Default.htm)

[www.cgil.it/salutesicurezza/il\\_mobbing.htm](http://www.cgil.it/salutesicurezza/il_mobbing.htm)

[www.unicam.it/ssdici/mobbing/index\\_mob.htm](http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/index_mob.htm)

### **Il personale federale impiegato in Svizzera e nel Ticino**

Evoluzione 1991 - 1997 (dal giornale L'Unione PTT 22.1.98)

Da notare che le perdite maggiori sono avvenute tra il 1997 e il 2000 ( Swisscom , FFS ; Posta ) e non sono contemplate in questa tabella .

<b><u>Svizzera</u></b>	1991	1997	Variazione	%
Amministr.	45317	45851	534	+ 1,2
DMF	20661	17501	-3160	-15,3
PTT	62792	59412	-3380	- 5,4
FFS	38115	32512	-5603	- 14,7
<b>Totale</b>	<b>146224</b>	<b>137775</b>	<b>-8449</b>	<b>- 5,8</b>

<b><u>Ticino</u></b>	1991	1997	Variazione	%
Amministr.	1455	1435	- 20	- 1,4
DMF	616	557	- 59	- 9,6
PTT	2951	2704	- 247	- 8,4
FFS	3364	2704	- 660	- 19,6
<b>Totale</b>	<b>7770</b>	<b>6843</b>	<b>- 927</b>	<b>- 11,9</b>

Nel **1991** in Svizzera vi erano 146'224 impiegati federali di cui 7'770 in Ticino.

Nel **1999** in Svizzera vi erano **133'340** impiegati federali di cui **5'300** in Ticino.

Nel 2000 probabilmente diminuiranno ancora.

Nel frattempo le FFS, Posta e Swisscom hanno già annunciato altre soppressioni anche in Ticino.

Il giornale La Regione del 31.7.2000 riporta alcune interessanti statistiche concernenti la popolazione del cantone Ticino, i matrimoni (in diminuzione), i divorzi (in aumento a circa il 60 % dei matrimoni), le nascite (in diminuzione), i decessi (in diminuzione), ecc.

Sono pure citati i posti di lavoro soppressi in Ticino durante gli anni '90 nel solo settore secondario: sono ben 16'700. Più colpiti i posti di lavoro a tempo pieno occupati prevalentemente da uomini.

È utile ricordare che queste nude cifre lasciano però intravedere un diffuso malessere sociale.

## **ASSISTENZA**

Mobbing : chi volesse saperne di più si rivolga al  
Kaufmännischer Verband Zürich , CP 6889 , 8023 Zürich .

o alla

GpSM ( Schweiz ) , Gesellschaft gegen Psychosozialen Stress und Mobbing %  
Kaufmännischen Verband Zürich, CP 6889 Zürich

Tramite questo sindacato di Zurigo si ottengono anche tutti gli indirizzi dei legali specializzati in mobbing, degli istituti pubblici e privati di assistenza, ecc.

### **In caso di emergenza : no tel 143** (per tutta la Svizzera)

**In Ticino** si consiglia di rivolgersi ai sindacati

(per esempio UNIA a Bellinzona, viale Stazione, Casa del Popolo, dirimpetto alla Stazione) dove ci sono persone qualificate per assistere le vittime del mobbing.

e/o a un medico e/o avvocato e/o psicologo specializzati

Medico specializzato in medicina del lavoro : Ivano Delgrosso Lumino

**In Italia** : Associazione Prima , Associazione italiana contro il mobbing e lo stress sociale  
Via Tolmino 14, 40134 Bologna 051 614 89 19  
Ospedale di Sesto San Giovanni ( Milano ) ambulatorio per la cura dell'ansia

È importante reagire al più presto e chiedere l'assistenza del sindacato  
(e del medico del lavoro e / o di un legale) alle prime avvisaglie di mobbing.

Fine testo principale, seguono 3 articoli .

Articolo di giornale

## **Medicina del lavoro : il MOBBING**

Diritto contrattuale del lavoro art. 328: il datore di lavoro deve salvaguardare la salute del dipendente e proteggerlo dalle molestie di colleghi e di terzi .....

Il "MOBBING", detto pure terrorismo psicologico sul posto di lavoro, si diffonde a macchia d'olio. Il mobbing è la tecnica mirata e cosciente utilizzata da un preposto o dai colleghi per creare difficoltà professionali e psicologiche ad un collega "da liquidare" o da escludere dalla corsa al potere. Il mobbing si riscontra maggiormente negli enti pubblici dove per principio non si licenzia ma si spinge appunto la vittima a dimissionare e/o dove le prestazioni e le competenze del singolo non sono chiaramente definite.

Il mobbing si articola in 4 fasi:

**1** Conflitti quotidiani tra autore e vittima (generalmente vengono ignorati dai superiori).

**2** Si stabilisce una situazione di mobbing : il potere è chiaramente dalla parte dell'autore; la vittima viene attaccata costantemente, è emarginata e non è più considerata, le vengono posti ogni sorta di impedimenti e create difficoltà, la qualità del suo lavoro viene messa in dubbio. Alla vittima vengono affidati compiti "impossibili" o senza senso. La vittima è il capro espiatorio predestinato. In privato qualche collega simpatizza con la vittima ma i più preferiscono assistere passivamente o stanno dalla parte del più forte. Dopo un certo tempo la vittima diventa "un problema" e tutti ne sono a conoscenza. La vittima soffre di disturbi vari di origine nervosa con conseguenze sulla qualità del suo lavoro; il suo comportamento "disturba" e conseguentemente l'autore si sente ancor più autorizzato a denigrare la vittima.

**3** Distruzione della personalità: questa fase è caratterizzata da atti illegali più o meno premeditati. Dato che il mobbing disturba lo svolgimento regolare delle attività la Direzione interviene dettando nuove regole del gioco. La vittima è ormai malaticcia e il suo comportamento "difensivo" è costantemente sotto osservazione. Il "caso" è ormai diventato "un seccante caso ufficiale". I margini di manovra della vittima vengono ridotti al minimo. Alla vittima viene chiesto di sottoporsi a un "esame" psicoanalitico o altro il cui risultato negativo è scontato. Si cercano soluzioni per allontanare "la fonte del disturbo". La vittima viene dequalificata, trasferita o licenziata anche illegalmente.

**4** L'esclusione. Può trattarsi dall'esclusione dal reparto, dall'azienda (licenziamento, prepensionamento) o dalla vita lavorativa (disoccupazione). In casi estremi l'esclusione avviene tramite internamento in un ospedale psichiatrico o il suicidio.

Il mobbing ha 5 aspetti: attacco alla possibilità di esprimersi, attacco alle relazioni sociali, attacco alla considerazione, attacco alla qualità della vita professionale e privata, attacco alla salute. Ognuno di questi aspetti comprende una lunga serie di atti sgradevoli e persino illegali tesi a danneggiare od impaurire la vittima.

Si può considerare che c'è mobbing quando siamo in presenza di almeno un attacco alla settimana per almeno sei mesi.

Cosa può fare la vittima: annotare scrupolosamente tutto, confermare per iscritto ai superiori gli ordini ricevuti, presentare puntuali rapporti su quanto fatto e su quanto è successo; farsi confermare per iscritto ed evidenziare i propri successi. Documentarsi diligentemente e mettere al sicuro (a casa) ogni documentazione. Cercare degli alleati e consensi tra i colleghi e i superiori e cercare sostegno nella cerchia privata. Non demoralizzarsi, non lasciarsi intimorire, salvaguardare la salute fisica e psichica a tutti i costi (anche con l'aiuto del medico e/o del psicologo). Contattare il sindacato e eventualmente un legale (rendere attenta la Direzione sulla sua responsabilità in caso di mancato rispetto dell'art. 328 legge sul lavoro - risarcimento danni), ecc.

La crisi economica, la volontà di razionalizzare, l'efficientismo, l'incertezza del futuro rendono singoli lavoratori particolarmente vulnerabili al mobbing.

Lo stress (paura continua ma a basso livello, ansia) colpisce in maggior misura i lavoratori e le fasce deboli. In questo contesto il mobbing è uno dei sintomi del degrado della qualità della vita conseguente alle scelte macroeconomiche liberiste tendenti a privilegiare il profitto.

Articolo dal giornale Corriere della Sera del 8.11.99

Autore : Francesco Albertoni

## **Quando in famiglia o in un'azienda vincono i predatori**

In tutta la storia c'è stata una continua lotta fra costruttori e predatori. Per millenni i costruttori hanno irrigato, coltivato, seminato il terreno, raccolto e immagazzinato le messi, edificato case, templi, città, tracciato strade. Sono loro che ci hanno dato la civiltà. E ogni volta hanno dovuto fronteggiare l'attacco dei predatori che si riunivano in branchi, in eserciti e si rovesciavano sulle terre civilizzate saccheggiando, uccidendo, bruciando. Per secoli le legioni romane hanno protetto i confini dell'impero da questi invasori costruendo città, strade, acquedotti, ponti. I cinesi hanno addirittura eretto contro loro una muraglia.

Ma c'è sempre stata un'epoca in cui i predatori sono riusciti a travolgere le difese, ad entrare. E poiché erano incapaci di costruire e produrre, dopo avere divorato tutte le risorse, erano costretti a cercare altrove nuove terre da saccheggiare. Quando centinaia di migliaia di germani entrarono dal Brennero, Caio Mario non era in condizione di affrontarli. Allora li lasciò dilagare in tutto il Nord Italia. Li lasciò incendiare distruggendo i raccolti finché non furono ridotti alla fame e, caoticamente, si avviarono sulla via del ritorno. Allora diede loro battaglia e li distrusse.

Ma i predatori non vengono solo dall'esterno. Ci sono anche quelli che sorgono dall'interno, dalla stessa comunità. E sono altrettanto pericolosi. L'impero romano fu rovinato anche dall'avidità dei latifondisti, dall'ambizione dei generali, dagli intrighi dei cortigiani, dalla pigrizia della plebe. Il califfato di Bagdad nell'ultimo secolo fu paralizzato dalla Setta degli assassini che gli succhiavano le energie come parassiti.

E la stessa lotta continua nella nostra società. La mafia, la delinquenza organizzata vivono alle spalle dei produttori. In certe zone impongono tangenti così esose da mandare in rovina le imprese e distruggere la possibilità stessa di creare ricchezza. Ma ci sono i predatori tra i finanziari, tra gli speculatori che distruggono stupende bellezze naturali e artistiche.

In realtà la lotta fra costruttori e predatori continua all'interno di tutte le organizzazioni, dalla famiglia, all'impresa, agli enti pubblici: Perché esistono sempre coloro che operano per rendere l'istituzione più efficiente, più ricca, più prospera, e coloro che la considerano solo una risorsa da sfruttare, da saccheggiare.

Guardate quell'impiegato, quel dirigente. Non si limita a svolgere bene il proprio lavoro.

Si vede che ha a cuore il successo dell'impresa, che dà il suo contributo di invenzione alla prosperità comune. Ed ora guardate quell'altro. Egli considera l'istituzione come un terreno di conquista, di saccheggio. È sempre indaffarato, manovra, intriga, si mette in mostra. Ha un solo scopo : arricchirsi. Piazza dovunque gente che segue ciecamente i suoi ordini : dei complici e degli schiavi. E se si accorge che qualcuno disapprova il suo comportamento disonesto, gli scatena contro una campagna di diffamazione finché non riesce a liberarsene ( mobbing ! , Ndr).

Quando ai vertici di un'impresa, di un'amministrazione , c'è un personaggio di questo tipo è una vera sciagura. perché, nascosto dietro lo spionaggio e il ricatto, lentamente corrompe, disgrega le travature dell'organizzazione. Come il serpente dell'Eden, vi inietta il suo veleno letale.

Articolo apparso nella Rivista della Posta no 3/96 / Testo: Kurt Venner

Terrorismo psicologico sul posto di lavoro. il "mobbing"

## **E' COMPLICE ANCHE CHI STA A GUARDARE COME SI**

### **"LIQUIDA" UN COLLEGA**

Quando un collega viene diffamato, sottoposto a angherie ed emarginato, molti stanno a guardare senza intervenire, altri, addirittura, partecipano attivamente al "linciaggio" psicologico. Tutti contro uno è il motto, brutale ma non pronunciato, che circola in uffici o in altri luoghi di lavoro. Questo fenomeno viene indicato da alcuni anni con la parola "mobbing".

In Germania sono ogni anno circa 2000 i suicidi riconducibili al fenomeno del mobbing. Le vittime più frequenti sono uomini che hanno già compiuto i 50 anni, ai quali il mercato del lavoro non offre più alcuna chance..., o donne di oltre 35 anni. Al mobbing si accompagnano a volte anche molestie sessuali. Ecco un esempio tratto dall'organo ufficiale dell'Unione PTT ( era a suo tempo il sindacato della Posta e dei Telefoni Svizzeri Ndr ) : un uomo fa ripetutamente delle proposte esplicite a una collega. Quando lei incomincia a difendersi dai suoi assalti, il collega incattivito inizia a spargere insinuazioni sul conto della donna. Inoltre si lamenta con i superiori affermando che la collega non è professionalmente qualificata e che non collabora . Dopo un certo tempo la donna si accorge che si mormora apertamente alle sue spalle. Spesso con battute e allusioni di cattivo gusto sul suo conto .

Il collega sabotava il suo lavoro e addirittura infilava di nascosto degli errori nei suoi testi. Dopo un anno di mobbing intenso, quando la sua reputazione è ormai rovinata, la donna ha un esaurimento nervoso. E' costretta a cambiare lavoro e luogo di residenza.

Un altro caso : Erich F. (il nome è stato cambiato) viene spedito ad eseguire dei compiti insignificanti nell'angolo più isolato del centro postale. In sua presenza, i colleghi ridono della sua presunta "stupidità". L'uomo, non sopportando più di essere umiliato, accetta un lavoro con una retribuzione notevolmente inferiore presso un altro servizio.

#### La complicità non è rara .

Sono da considerare complici anche coloro che per viltà, insicurezza o paura stanno a guardare come un collega viene "liquidato", come pure coloro che si dichiarano d'accordo con l'opinione corrente sulla vittima del mobbing. Quando la maggioranza aggredisce un collega alle spalle o a viso aperto, occorre davvero coraggio civile per dissociarsi e non partecipare al linciaggio morale. I capri espiatori rafforzano il senso di appartenenza al gruppo e distolgono dalle proprie debolezze. Quello che si verifica nel mobbing è un processo del tutto particolare. Qualcuno inizia a punzecchiare, provoca una lite oppure comincia a prendere in giro un collega o una collega. Gli aggressori sono spesso persone con una "corte" al proprio seguito ; hanno il potere di formare le opinioni altrui e non sono mai contraddetti. La vittima viene emarginata. Dapprima timidamente e in modo apparentemente casuale, poi in maniera sempre più decisa e irreversibile. Le punzecchiature diventano tutt'a un tratto soprusi perpetrati con malvagità.

#### Il mobbing è un fenomeno ben definito

Elmar Boschung, Beatrice Kernen e Turi Schallenberg, nel loro lavoro di diploma presso la Scuola superiore per assistenti sociali ( HFS ) di Berna, si sono occupati del mobbing. Essi individuano cinque tipi di attacchi portati alla vittima :

- contro la sua possibilità di confidarsi
- contro le sue relazioni sociali
- contro la sua considerazione sociale

- contro la qualità della sua vita professionale e privata
- contro la sua salute .

Ecco alcuni esempi : un collaboratore viene interrotto ogni volta che vuole dire qualcosa o è redarguito ad alta voce ; si critica il suo lavoro, la sua vita privata , ecc. Non riesce mai a dire la sua non lo si ascolta, viene trattato come se non esistesse. Può addirittura capitare che le persone vittime di una tale emarginazione siano costrette a rivolgersi allo psichiatra. Spesso si imita la loro andatura, la loro voce o la loro mimica. Particolarmente brutali sono le aggressioni alla qualità della loro vita professionale o privata : alle vittime non sono più assegnate mansioni e le si priva di ogni occupazione, in modo che non possano neanche trovare da sole dei compiti da svolgere. Oppure si assegnano loro solo mansioni senza senso. Francamente insopportabili sono poi gli attacchi alla salute, come la costrizione ad eseguire lavori nocivi, la minaccia di violenze fisiche, i maltrattamenti e le molestie sessuali.

### Indebolimento della personalità

In una approfondita inchiesta giornalistica condotta dal quotidiano “ Der Bund “ si evidenzia, tra l'altro, che le vittime del mobbing, progressivamente e inesorabilmente, tendono a mostrare effettivamente le caratteristiche negative che vengono loro rinfacciate – soprattutto per quanto riguarda l'incompetenza professionale e i problemi relazionali. Nel giornale, inoltre, si afferma che la difficoltà di concentrazione può essere una conseguenza del linciaggio morale. La vittima del mobbing sbaglia sempre più spesso durante il lavoro, offrendo così ai propri aggressori dei pretesti apparentemente giustificati per i rimproveri e per le critiche.

### Possibili provvedimenti per contrastare il mobbing

I futuri assistenti sociali sono giunti alla conclusione che l'organizzazione di un'azienda influisce in maniera decisiva sul mobbing : “L'organizzazione comprende le condizioni di lavoro, il flusso delle informazioni, l'assegnazione delle competenze, la suddivisione gerarchica, la politica del personale, ecc.

Inoltre bisogna considerare con particolare attenzione il clima aziendale. Quest'ultimo può essere influenzato negativamente dalla richiesta di un rendimento eccessivo, da insufficienti doti dirigenziali da parte del capo, da cattive condizioni di lavoro, da una ridotta capacità di risolvere i conflitti, ecc.“.

Nel lavoro di diploma si mettono in rilievo che i dirigenti sono investiti di una grande responsabilità per quanto riguarda il clima aziendale e il mobbing. Fra i loro compiti vi è quello di vegliare sulle relazioni interpersonali. Tommy Hofmann, psicologo aziendale e consulente per la pianificazione delle carriere, è dell'avviso che i superiori diretti svolgano un ruolo importante nella prevenzione del mobbing: “Un superiore non autoritario, capace di ammettere i propri errori e che concede agli altri il diritto di sbagliare, è molto importante ai fini di un buon clima di lavoro“.

La trasparenza nell'informazione e lo svolgimento di colloqui per la definizione degli obiettivi personali, come anche il riconoscimento delle capacità professionali e il sostegno delle collaboratrici e dei collaboratori durante il lavoro, sono elementi importanti di uno stile dirigenziale in grado di influire positivamente sul clima aziendale. I superiori inoltre devono trattare i loro subordinati con rispetto e discrezione. Nel lavoro di diploma si parla anche dell'importanza di una buona comunicazione. Essa consente di affrontare i problemi e i conflitti interpersonali a tutti i livelli aziendali, indipendentemente dal grado gerarchico dei collaboratori.

Tommy Hofmann, nel corso di un'intervista (“Der Bund“) ha dichiarato :

“Il mobbing può essere bloccato se viene identificato nella fase iniziale e non ignorato“.

Le persone che si trovano ad essere testimoni di angherie dovrebbero reagire immediatamente. L'ideale sarebbe che il capo prendesse in disparte il colpevole e gli dicesse chiaro e tondo che questo genere di aggressioni non sono tollerate. In questa fase è talvolta sufficiente separare, per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, le persone coinvolte. E' anche importante che la direzione aziendale, al momento di nominare il capo di una divisione, valuti anche le sue competenze in campo sociopsicologico. ( ottimista ! Ndr )

## Questioni di ordine sociale ed economico

Nella ricerca pubblicata dall'organo dell'Unione PTT del 19 ottobre 1995, si mette in evidenza che nei paesi occidentali un suicidio su sei è riconducibile al mobbing. Questo fenomeno, oltre ad avere conseguenze tragiche per le vittime e i loro familiari, implica anche costi supplementari per le aziende, perché il suo perdurare provoca una massiccia riduzione dell'efficienza. Inoltre, le persone costrette a subire le angherie dei colleghi sono più spesso assenti per malattia. Ulteriori costi sono causati dalla fluttuazione del personale dovuta alle dimissioni. Bisogna cercare un nuovo collaboratore, assumerlo, inserirlo nel lavoro e/o addirittura istruirlo. Oggi, tuttavia, per molte vittime del mobbing non è più così semplice cambiare posto di lavoro.

Un " **gruppo confidenziale per impiegati vittime di molestie psichiche e di oppressioni** " istituito dall'amministrazione comunale di Losanna, rileva che "la crisi economica ha chiaramente rafforzato la tendenza ad esercitare il mobbing. La paura di perdere il posto di lavoro porta spesso a tensioni estreme, perché in caso di problemi non è più possibile dare subito le dimissioni".

### Che cosa devo fare se sono vittima del mobbing ?

Le collaboratrici e i collaboratori che sono vittime del mobbing o di molestie sessuali sul posto di lavoro ( Bollettino dell'azienda delle PTT del 13.11.1995 , no 273) sono invitati a rivolgersi in primo luogo ai servizi del personale, ai loro superiori o ai servizi di fiducia espressamente designati, i quali sono in grado di offrire aiuto e consulenza.

Le lamentele sono trattate in via confidenziale.

## **Parliamo di etica del lavoro**

Estratto da un articolo di Francesco Alberoni apparso nel Corriere della sera del 6.6.2001

Il problema dell'etica del lavoro oggi va visto come etica delle relazioni del lavoro. Etica del comando, etica del convincimento, etica del rispetto della parola data, etica della solidarietà, etica della responsabilità, ecc. e questo in tutti i campi : nella politica, nell'amministrazione statale, nelle imprese pubbliche e private. La mia impressione è che ci sia una crisi dei valori tradizionali, un eccesso di competitività e il diffondersi di pratiche di concorrenza disonesta. Me ne accorgo nelle lettere che ricevo dai lettori di questa mia rubrica sul Corriere.it, dove tratto frequentemente delle dinamiche, dei problemi, dei soprusi, delle stupidità, dei favoritismi, degli inganni, delle intimidazioni che avvengono sul luogo di lavoro.

Soprattutto nel settore pubblico o parapubblico, le posizioni di potere e di responsabilità non sono assegnate in base alle competenze, alle qualità umane e al successo. Giocano scelte politiche con favoritismi anche sfacciati. Inoltre si formano coalizioni con ricatti, vendette e rappresaglie.

Un tempo chi si trovava nelle posizioni più umili subiva i soprusi dei capi e dei capetti, le donne in particolare. Ma aveva la solidarietà dei suoi compagni, dei suoi colleghi, l'appoggio dei sindacati.

Oggi invece la competizione è più diffusa e manca la solidarietà di un tempo. Perciò l'individuo è privo di difesa.

Sono convinto che, nella formazione del manager moderno, vi sia una carenza nel campo dei valori morali. Si chiede competenza economica e grinta, ma chi si preoccupa di insegnare i principi etici indispensabili per far funzionare la comunità ?

Abbiamo così manager di successo, ma aridi, che se non promuovono, perlomeno tollerano, nella attività quotidiana, molta spregiudicatezza e cinismo. L'impresa diventa un campo di mosse e contromosse, di alleanze, coalizioni in lotta e possono affermarsi gli arrivisti, i violenti, gli ipocriti, talvolta i corruttori e i corrotti.

Questo tipo di comportamento genera un profondo disagio e un grande bisogno di pulizia morale. È un vero e proprio grido che sale dal basso e che chiede un profondo rinnovamento.

Da leggere :  
Robert Jackall      Labirinti morali, il mondo ambiguo dei manager      Edizioni di Comunità

**Fine**

del file **Mobbing**