

IL FENOMENO DEL MOBBING: PREVENZIONE, STRATEGIE, SOLUZIONI

di Harald Ege

PSICOLOGO

PRESIDENTE DI "PRIMA" ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICOSOCIALE
BOLOGNA - TEL 051/614.89.19 - E.MAIL HARALD.EGE@IOL.IT - WWW.MOBBING-PRIMA.IT

Con la parola Mobbing si intende una forma di terrore psicologico sul posto di lavoro, esercitata attraverso comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti, da parte di colleghi o superiori. La vittima di queste vere e proprie persecuzioni si vede emarginata, calunniata, criticata: gli vengono affidati compiti dequalificanti, o viene spostata da un ufficio all'altro, o viene sistematicamente messa in ridicolo di fronte a clienti o superiori. Nei casi più gravi si arriva anche al sabotaggio del lavoro e ad azioni illegali. Lo scopo di tali comportamenti può essere vario, ma sempre distruttivo: eliminare una persona divenuta in qualche modo "scomoda", inducendola alle dimissioni volontarie o provocandone un motivato licenziamento.

Il Mobbing si manifesta come un'azione (o una serie di azioni) che si ripete per un lungo periodo di tempo, compiuta da uno o più *mobber* per danneggiare qualcuno (il *mobbizzato*), in modo sistematico e con uno scopo preciso. Il mobbizzato viene letteralmente accerchiato e aggredito intenzionalmente (il verbo inglese *to mob* significa "assalire, aggredire, affollarsi attorno a qualcuno") da aggressori che mettono in atto strategie comportamentali volte alla sua distruzione psicologica, sociale e professionale. I rapporti sociali si volgono alla conflittualità e si diradano sempre più, relegando la vittima nell'isolamento e nell'emarginazione più disperata.

In alcuni casi il mobber è l'azienda stessa e la strategia persecutoria assume i contorni di una vera e propria strategia aziendale di riduzione, ringiovanimento o razionalizzazione del personale, oppure di semplice eliminazione di una persona indesiderata. Siamo di fronte a quello che viene chiamato Bossing: una vera e propria politica di Mobbing, compiuta dai quadri o dai dirigenti dell'azienda con lo scopo preciso di indurre il dipendente divenuto "scomodo" alle dimissioni, al riparo da qualsiasi problema di tipo sindacale.

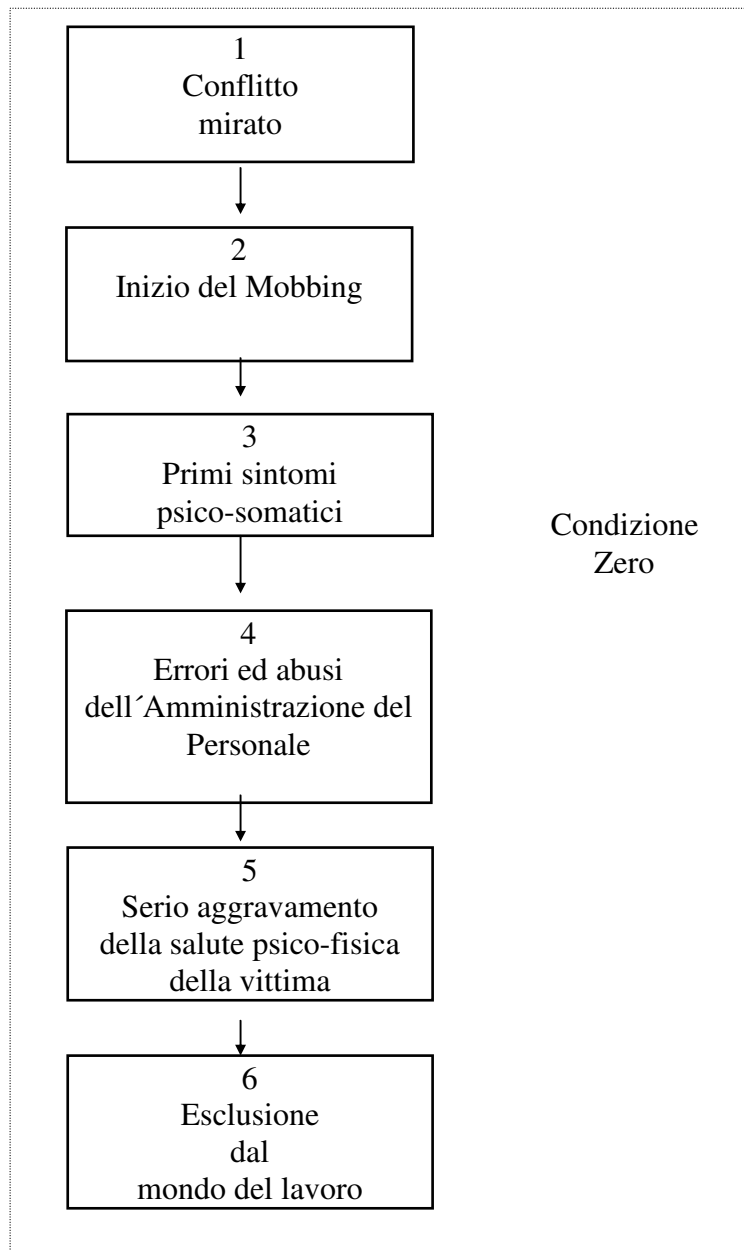
Le fasi di sviluppo

Il Mobbing non è una situazione stabile, ma un processo in continua evoluzione. Sulla base di ciò, gli esperti tedeschi e svedesi hanno cercato di definire gli stadi che il Mobbing attraversa, per cercare di capirne così i metodi e le prerogative. Sulla base del modello di Mobbing più famoso, ossia quello a quattro fasi di Leymann, ho elaborato un modello particolare che si compone di sei fasi di Mobbing vero e proprio, legate logicamente tra loro e precedute da una sorta di pre-fase, detta Condizione Zero, che ancora non è Mobbing, ma che ne costituisce l'indispensabile presupposto.

- "CONDIZIONE ZERO": Non si tratta di una fase, ma di una pre-fase, di una situazione iniziale normalmente presente in Italia e del tutto sconosciuta nella cultura nordeuropea: il

conflitto fisiologico, normale ed accettato. Una tipica azienda italiana è conflittuale. Sono poche le aziende che sfuggono a questa regola. Questa conflittualità fisiologica non costituisce Mobbing, anche se è evidentemente un terreno fertile al suo sviluppo. Si tratta di un conflitto generalizzato, che vede tutti contro tutti e non ha una vittima cristallizzata. Non è del tutto latente, ma si fa notare di tanto in tanto con banali diverbi d'opinione, discussioni, piccole accuse e ripicche, manifestazioni del classico ed universalmente noto tentativo generalizzato di emergere rispetto agli altri. Un aspetto è fondamentale: nella «condizione zero» non c'è da nessuna parte la volontà di distruggere, ma solo quella di elevarsi sugli altri.

- **I FASE: IL CONFLITTO MIRATO:** E' la prima fase del Mobbing in cui si individua una vittima e verso di essa si dirige la conflittualità generale. Il conflitto fisiologico di base dunque prende una svolta, non è più una situazione stagnante, ma si incanala in una determinata direzione. a questo momento l'obiettivo non è più solo quello di emergere, ma quello di distruggere l'avversario, fargli le scarpe. Inoltre, il conflitto non è più oggettivo e limitato al lavoro, ma sempre più adesso sbanda verso argomenti privati.
- **II FASE: L'INIZIO DEL MOBBING:** Gli attacchi da parte del mobber non causano ancora sintomi o malattie di tipo psico-somatico sulla vittima, ma tuttavia le suscitano un senso di disagio e fastidio. Essa percepisce un inasprimento delle relazioni con i colleghi ed è portata quindi ad interrogarsi su tale mutamento.
- **III FASE: PRIMI SINTOMI PSICO-SOMATICI:** La vittima comincia a manifestare dei problemi di salute e questa situazione può protrarsi anche per lungo tempo. Questi primi sintomi riguardano in genere un senso di insicurezza, l'insorgere dell'insonnia e problemi digestivi.
- **IV FASE: ERRORI ED ABUSI DELL'AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE:** Il caso di Mobbing diventa pubblico e spesso viene favorito dagli errori di valutazione da parte dell'ufficio del Personale. La fase precedente, che porta in malattia la vittima, è la preparazione di questa fase, in quanto sono di solito le sempre più frequenti assenze per malattia ad insospettire l'Amministrazione del Personale.
- **V FASE: SERIO AGGRAVAMENTO DELLA SALUTE PSICOFISICA DELLA VITTIMA:** In questa fase il mobbizzato entra in una situazione di vera disperazione. Di solito soffre di forme depressive più o meno gravi e si cura con psicofarmaci e terapie, che hanno solo un effetto palliativo in quanto il problema sul lavoro non solo resta, ma tende ad aggravarsi. Gli errori da parte dell'amministrazione infatti sono di solito dovuti alla mancanza di conoscenza del fenomeno del Mobbing e delle sue caratteristiche. Conseguentemente, i provvedimenti presi sono non solo inadatti, ma anche molto pericolosi per la vittima. Essa finisce col convincersi di essere essa stessa la causa di tutto o di vivere in un mondo di ingiustizie contro cui nessuno può nulla, precipitando ancora di più nella depressione
- **VI FASE. ESCLUSIONE DAL MONDO DEL LAVORO:** Implica l'esito ultimo del Mobbing, ossia l'uscita della vittima dal posto di lavoro, tramite dimissioni volontarie, licenziamento, ricorso al pre-pensionamento o anche esiti traumatici quali il suicidio, lo sviluppo di manie ossessive, l'omicidio o la vendetta sul mobber. Anche questa fase è preparata dalla precedente: la depressione porta la vittima a cercare l'uscita con le dimissioni o licenziamento, una forma più grave può portare al pre-pensionamento o alla richiesta della pensione di invalidità. I casi di disperazione più seri si concludono purtroppo in atti estremi.



Il modello italiano di Mobbing a sei fasi.(tratto da "Il Mobbing in Italia: introduzione al Mobbing culturale" di H. Ege. Pitagora, Bologna, 1997)

Il Doppio-Mobbing

Quello che ho chiamato Doppio Mobbing è un'altra situazione che ho riscontrato frequentemente in Italia, ma di cui non si trova traccia nella ricerca europea sul Mobbing. Come ho già affermato, il Doppio Mobbing è legato al ruolo particolare che la famiglia ricopre nella società italiana. In Italia, il legame tra individuo e famiglia è molto forte; la famiglia partecipa attivamente alla definizione sociale e personale dei suoi membri, si interessa del loro lavoro, della loro vita privata, della loro realizzazione e dei loro problemi: virtualmente non scompare mai dall'esistenza dei suoi componenti: si fa da parte, forse, ma è sempre presente a fornire consigli, aiuti, protezione.

Quando siamo in crisi abbiamo tutti la tendenza a sfogarci presso le persone che ci sono più care, di cui ci fidiamo e che ci conoscono bene. I famigliari sono di solito i confidenti migliori

verso cui indirizzarci per un consiglio o solo per uno sfogo. Conseguentemente, possiamo ipotizzare che, in linea generale, la vittima di una situazione di Mobbing tenda a cercare aiuto e consiglio a casa. Qui sfogherà la rabbia, l'insoddisfazione o la depressione che ha accumulato durante una giornata lavorativa passata sotto i colpi del mobber. E la famiglia assorbirà tutta questa negatività, cercando di dispensare al suo componente in crisi quanto più ha bisogno in termini di aiuto, protezione, comprensione, rifugio ai propri problemi. La crisi porterà necessariamente ad uno squilibrio dei rapporti, ma la famiglia ha molte più risorse e capacità di ripresa di un singolo, e riuscirà a tamponare la falla.

Il Mobbing, però, non è un normale conflitto, un periodo di crisi che si concluderà presto. Il Mobbing è un lento stillicidio di persecuzioni, attacchi e umiliazioni che perdura inesorabilmente nel tempo, e proprio nella lunga durata ha la sua forza devastante. La vittima soffre e trasmette la propria sofferenza al coniuge, ai figli, ai genitori per molto tempo, il più delle volte anni. Il logorìo attacca la famiglia, che resisterà e compenserà le perdite, almeno per un certo tempo, ma quando le risorse saranno esaurite, entrerà anch'essa in crisi. Come un barattolo, che ha un suo limite di capienza (da qui viene anche il modo di dire simile in tante lingue « la goccia che fa traboccare il vaso»), così una famiglia può assorbire fino ad un certo limite i lamenti di uno dei suoi membri.

Nei Paesi mediterranei, ed in Italia in particolar modo, il legame familiare è molto forte. La maggiore unione, la vicinanza fisica, come anche la più forte carica emotiva che lega i componenti della stessa famiglia, all'inizio del Mobbing costituiscono un grande vantaggio per la vittima: essa infatti può contare sugli affetti familiari per ricaricarsi di energie positive e per godere di quella comprensione che gli è venuta a mancare sul posto di lavoro. Il mobbizzato italiano in genere non ha quindi bisogno di cercare disperatamente un aiuto: lo possiede già a priori. Sfogarsi in famiglia genera un effetto tranquillizzante sulla vittima, che riesce così a sopportare più a lungo la situazione di Mobbing sul lavoro.

Tuttavia, però, nello stesso momento in cui la vittima si sfoga, è come se delegasse i suoi familiari a gestire la rabbia, la depressione, l'aggressività, il malumore accumulati. E giorno dopo giorno, per mesi e anni, il barattolo si riempie, avvicinandosi sempre di più alla saturazione. L'assorbimento familiare della crisi da Mobbing di un componente, infatti, implica che anche i vari membri della famiglia subiscono in forza minore il Mobbing della vittima. Sarebbe errato pensare che l'aggressività viene eliminata con lo sfogo su qualcuno: essa in effetti si sposta soltanto, in base al concetto della distribuzione: «se molti soffrono, allora si soffre meno».

L'energia distruttiva con cui la vittima è caricata e che trova in famiglia la possibilità di scaricarsi, però, può giungere ad un livello tale da comportare la saturazione delle riserve familiari. Se questo avviene, la situazione della vittima di Mobbing crolla. La famiglia protettrice e generosa improvvisamente cambia atteggiamento, cessando di sostenere la vittima e cominciando invece a proteggere se stessa dalla forza distruttiva del Mobbing. Ciò significa che la famiglia si richiude in se stessa, per istinto di sopravvivenza, e passa sulla difensiva. La vittima infatti è diventata una minaccia per l'integrità e la salute del nucleo familiare, che ora pensa a proteggersi prima, ed a contrattaccare poi. Si tratta naturalmente di un processo inconscio: nessun componente sarà mai consapevole di aver cessato di aiutare e sostenere il proprio caro. Il Doppio Mobbing indica la situazione in cui la vittima si viene a trovare in questo caso: sempre bersagliata sul posto di lavoro e per di più privata della comprensione e dell'aiuto della famiglia. Il Mobbing a cui è sottoposto è raddoppiato: ora non è solo presente in ufficio, ma continua, a con altre modalità, anche dopo, a casa.

Gli attori del Mobbing

Il Mobbing è un fenomeno sociale: non può avvenire da sè, ma è fatto, subito o favorito da esseri umani. Le persone che vi prendono parte ne sono attori indispensabili, con i loro difetti,

le loro idiosincrasie caratteriali, le loro paure. Il Mobbing è un'azione aggressiva, che vede necessariamente due attori: l'aggressore, o mobber, e la sua vittima, o mobbizzato. In un ufficio, o in un luogo di lavoro, tuttavia, solo raramente questi due personaggi si trovano da soli l'uno contro l'altro, come in un duello sotto il sole.

Nella stragrande maggioranza dei casi attorno a loro c'è un numero variabile di persone. Queste possono fare da semplice sfondo oppure parteggiare apertamente per una delle due parti. Credo di poter affermare che sia davvero impossibile che uno scontro da Mobbing rimanga inavvertito da questi cosiddetti spettatori: la sua portata è troppo pregnante perchè non venga in qualche modo percepito. Conseguentemente a questo, anche gli spettatori del Mobbing ne sono coinvolti: anche loro sono dunque degli attori, insieme al mobbizzato ed al mobber.

1) Il mobbizzato

Il tratto tipico del mobbizzato è l'isolamento. Dalle parole che gli autori di ricerche sul Mobbing riservano alla vittima di questo fenomeno risulta il quadro di qualcuno che si trova letteralmente con le spalle al muro, spesso senza sapere nemmeno perchè. In effetti, molte persone colpite si chiedono ancora oggi cosa mai avessero fatto di male, cosa fosse o sia così sbagliato nel loro comportamento da provocare questo odio degli altri verso di loro. Ho incontrato una ragazza di Milano, che si è vista fare Mobbing dopo solo poche settimane di lavoro, il motivo consisteva nel fatto che lei fosse nuova, mentre tutti gli altri avevano molta esperienza. Ogni sera si ritrovava davanti allo specchio piangendo e si ripeteva: "Cosa c'è che non va in me? Cos'ho che mi fa essere così odiata da tutti?"

E' difficile poter stilare una casistica di vittime, di trovare cioè la persona caratterialmente più propensa ad essere mobbizzata. In effetti, dal punto in cui stanno oggi le ricerche sul Mobbing, possiamo affermare che la vittima potrebbe essere chiunque. L'impiegato in carriera, che oggi è una persona forte e combattiva potrebbe essere domani una vittima di un superiore che teme la sua concorrenza. L'operaio capace che oggi svolge il suo lavoro alla catena di montaggio senza errori, sarà forse mobbizzato domani, come la signora di mezza età che da 30 anni non ha mai sbagliato nulla nel suo ufficio.

Non esiste dunque una categoria di persone predestinata a diventare una vittima del Mobbing. Tuttavia possiamo affermare che ci sono situazioni in cui è più probabile venire mobbizzati. Pensiamo ad una persona in qualche modo diversa dagli altri: una donna in un ufficio di uomini o viceversa, una persona più qualificata, più giovane, più brava nel lavoro, oppure il classico caso della persona nuova, magari più qualificata e più giovane, addirittura assunta da subito come capufficio: senz'altro le possibilità di subire Mobbing per lui sono sicuramente maggiori.

Qualunque sia la sua posizione o il suo carattere, la vittima generalmente in qualche modo reagisce al Mobbing che gli viene perpetrato: analisi statistiche dimostrano che un uomo presenta reazioni ad una situazione di crisi diverse da quelle di una donna, per fattori riconducibili al suo patrimonio biologico. Una donna in crisi (sia che sotto stress da lavoro sia sottoposta a pressioni più propriamente da Mobbing) reagisce aumentando la sua attività rispetto all'uomo, che al contrario tende a diminuirla.

I dati infatti mostrano che la donna in situazioni critiche tende a parlare più in fretta e a fare più gesti e movimenti: si comporta quindi più nervosamente e tende a essere più attiva sul lavoro, con la speranza forse di riuscire in questo modo a giustificarsi ("Una persona che lavora molto può anche sbagliare molto"). L'uomo invece tende a reagire in modo opposto: in crisi diminuisce notevolmente la sua attività gestuale e verbale e, invece di dimostrare maggiore efficienza, tende a limitarsi sia nei rapporti interpersonali, sia nello svolgimento del suo lavoro ("Chi non fa nulla non sbaglia nulla").

Queste differenze sono significative come testimonianza di due modi di essere e di percepire la realtà, e per questo risultano sicuramente interessanti; tuttavia, ai fini del Mobbing stesso,

va notato che nessuna delle due reazioni ottiene un risultato. In entrambi i casi infatti è la reazione stessa della vittima, in qualunque modo essa si configuri, a dare al mobber motivo per continuare la sua azione: "Lei è troppo nervosa e invece di lavorare non fa che parlare" oppure "Lui non lavora più come dovrebbe e le sue prestazioni lasciano a desiderare".

2) Il mobber

Non dobbiamo stigmatizzare (come fa normalmente il mobber con la vittima) una persona indicandola a dito e accusandola di essere un classico mobber, non dobbiamo cioè cadere nell'errore di generalizzare il mobber. Il mobber non ha i denti aguzzi, le orecchie lunghe e la bocca grande come il lupo delle favole: tutt'altro, potrebbe avere addirittura l'aspetto di Cappuccetto Rosso. E nemmeno voglio intendere che il mondo è pieno di mobber pronti ad attaccarci appena mettiamo il naso fuori di casa. Ciò che intendo invitare a fare è di metterci davanti ad uno specchio e di osservare attentamente la nostra immagine, chiedendoci in tutta onestà: "Mi comporto io stesso forse come un mobber?" Vi siete mai posti questa domanda? Non temete di essere incriminati, ma tenere presente che in giro ci sono tantissimi mobber che neanche si rendono conto della gravità delle loro azioni: spesso sono proprio quelli che non vogliono nemmeno sentir parlare di Mobbing.

Il mobber ha veramente milioni di motivi per perpetrare la sua azione: paura di perdere il lavoro o la posizione duramente guadagnata o di essere surclassato ingiustamente da qualcun altro più giovane o più qualificato, o semplicemente più simpatico; ansia di carriera che porta a frantumare qualsiasi ostacolo, vero o presunto, gli si pari davanti; semplice antipatia o intolleranza verso qualcuno con cui è costretto a convivere otto ore al giorno.

I mobber classici non lasciano in pace le loro vittime perchè credono di avere vantaggi dalla loro distruzione o anche soltanto per sfogare i loro umori. Potrebbero agire da soli o cercarsi alleati: sono persone che di proposito mobbizzano qualcuno e probabilmente si divertono anche nel farlo, che pianificano sempre nuove strategie per stressare e distruggere la sua vittima. Non credo che possa essere trovata una soluzione semplice e facile ad un Mobbing così progettato e pianificato. Il problema principale è che questo tipo di mobber non è per nulla disposto a cercare una soluzione al conflitto e che quindi difenderà le sue posizioni con tutti i mezzi.

Ci sono poi quelli che si trovano quasi per caso nella situazione di mobber: sono risultati vincitori di un normale conflitto e spesso del tutto inconsciamente continuano la lotta con lo scopo di distruggere completamente la vittima. Paradossalmente queste persone non si rendono conto di quello che stanno facendo sulle loro vittime e sono le prime a mostrarsi increduli di fronte agli sviluppi della situazione. Infine ci sono le persone caratterialmente difficili, i collerici, gli autoritari, i megalomani ed i criticoni. E tutta una gamma di frustrati al di fuori del lavoro che sfogano i propri istinti repressi sui colleghi.

Come esistono sostanziali differenze tra i sessi nelle strategie di reazione ad una situazione di crisi, così le ricerche hanno scoperto che anche la strategia mobbizzante è diversa tra uomo e donna. Possiamo ipotizzare che anche in questo caso la ragione sia nella diversa educazione ricevuta e nel diverso sviluppo della persona. In particolare, sotto l'aspetto psicologico il mobber uomo preferisce azioni passive, cioè azioni che non puntano alla cattiveria aperta ma su quella nascosta, come ignorare qualcuno, o dargli sempre nuovi lavori o metterlo sotto pressione. Il mobber donna invece in genere preferisce il Mobbing attivo, cioè azioni come parlare dietro le spalle, prendere in giro qualcuno davanti ad altri o fare girare voci su di lui.

3) Gli spettatori

Gli spettatori sono tutte quelle persone, colleghi, superiori, addetti alla gestione del personale, che non sono coinvolti direttamente nel Mobbing, ma che in qualche modo vi partecipano, lo

percepiscono, lo vivono di riflesso. La funzione che lo spettatore ricopre all'interno del posto di lavoro ha un'importanza cruciale per lo sviluppo del mobbing. Come il ruolo del mobber dipende crucialmente dalla sua posizione gerarchica (cioè da quanto potere esecutivo può convogliare nella sua azione mobbizzante), così anche quello dello spettatore diventa fondamentale nella sua capacità di influenza sul Mobbing: se lo spettatore è una ragazzina assunta in contratto di Formazione allora è comprensibile che potrà fare ben poco di fronte al Mobbing; se invece è il capo-reparto, egli ha l'autorità di porre fine o far proseguire il processo.

Se uno spettatore non agisce molto spesso si può tramutare in un altro temibile aggressore. Come dice un noto proverbio, il ladro non è solo chi ruba, ma anche chi gli regge il sacco: ebbene, un collega che assiste al Mobbing e non lo denuncia o cerca di interromperlo in qualche modo può diventare lui stesso un mobber di riflesso, ossia un *side-mobber*: egli infatti favorisce il mobbing con la sua indifferenza e la sua non disponibilità ad intervenire.

"Il Metodo Ege" per la valutazione e quantificazione del danno da Mobbing.

Il Mobbing per genesi e definizione è un tema esclusivo della Psicologia del Lavoro. Non è dunque né una malattia, né una categoria esclusivamente giuridica, anche se i suoi risvolti invadono chiaramente sia il campo della Medicina sia quello del Diritto. Il Mobbing è infatti una situazione conflittuale prolungata che, come tale, può originare nella vittima alterazioni o patologie psichiche o psicosomatiche. D'altra parte, il Mobbing è un comportamento illecito, lesivo dei diritti della persona e del lavoratore, che può arrecare un "danno ingiusto", ossia un danno alla persona a vari livelli (professionale, biologico, esistenziale, etc).

Attualmente nel panorama giuridico italiano - nonostante i vari progressi che indubbiamente sono stati fatti negli ultimissimi anni - non vi è ancora alcuna norma che assicuri certezza di diritto e di tutela, soprattutto in tema di risarcimento e liquidazione del danno. Ferme d'altra parte il dibattito intorno a due imprescindibili problemi strettamente legati al concetto di Mobbing: l'uno inerente la definizione teorica del danno da Mobbing e l'altro riguardante la necessità di trovare dei criteri oggettivi di valutazione che, sul piano empirico, garantiscano una giusta e congrua tutela per chi ne è vittima.

Per tutti questi motivi ultimamente la ricerca di PRIMA si è diretta ad individuare un metodo di riconoscimento e quindi di definizione del Mobbing che sostituisca l'abitudine di definire questo fenomeno attraverso delle semplicistiche liste di comportamenti e che permetta così di superare il livello particolare della singola vicenda conflittuale.

Il cosiddetto "Metodo Ege" per la valutazione e quantificazione del Danno da Mobbing è il primo esperimento in assoluto di tabellazione matematica per il risarcimento del Danno da Mobbing ed è presentato e dettagliatamente spiegato nel testo di H. Ege "La valutazione peritale del Danno da Mobbing", edito da Giuffrè, Milano, 2002. Il metodo elaborato si articola in tre fasi successive. La prima fase è quella della *determinazione del Mobbing*, quello cioè che permette di riconoscere o meno il Mobbing nella vicenda lavorativa in questione. Si tratta di un passo fondamentale sia in ambito giuridico - essendo una premessa indispensabile nella causa penale così come in quella civile risarcitoria - sia nel campo più specifico della Psicologia del Lavoro, poiché in sostanza implica la messa a punto di una definizione finalmente tassativa e rigidamente scientifica del Mobbing.

In vista di tale compito ci siamo basati sulla ricerca empirica che PRIMA porta avanti dal 1996 e che attualmente conta oltre 3000 casi analizzati. Siamo così giunti all'individuazione di sette parametri tassativi, la cui presenza contestuale permette di riconoscere il Mobbing in una vicenda lavorativa conflittuale. Si tratta di sette criteri oggettivi e scientificamente accettabili che, da un lato, sgombrano finalmente il campo dalla disinformazione e dall'equivoco imperanti, e dall'altro permettono una valutazione rigorosa e sicura della presenza del Mobbing. Schematicamente parlando, tali sette parametri si configurano come segue:

<u>Parametri per il Riconoscimento del Mobbing:</u>	<u>Requisiti:</u>
1. Ambiente lavorativo	Il conflitto deve svolgersi sul posto di lavoro
2. Frequenza	Le azioni ostili devono accadere almeno alcune volte al mese (salvo caso del "sasso nello stagno")
3. Durata	Il conflitto deve essere in corso da almeno sei mesi; almeno tre mesi nel caso del "Quick Mobbing".
4. Tipo di azioni	Le azioni subite devono appartenere ad almeno due delle cinque categorie del "LIPT Ege" (salvo caso del "sasso nello stagno")
5. Dislivello tra gli antagonisti	La vittima è in una posizione costante di inferiorità.
6. Andamento secondo fasi successive	La vicenda ha raggiunto almeno la II fase ("L'inizio del Mobbing") del modello italiano Ege a sei fasi.
7. Intento persecutorio	Nella vicenda deve riscontrabile un disegno vessatorio coerente e finalizzato, composto da scopo politico, obiettivo conflittuale e carica emotiva e soggettiva.

(H. Ege, *La valutazione peritale del Danno da Mobbing*, Giuffré Milano 2002, pag. 69)

I danni per la vittima

Il Mobbing ha effetti devastanti sulla persona colpita: essa viene danneggiata psicologicamente e fisicamente, menomata della sua capacità lavorativa e della fiducia in se stessa. I soggetti mobbizzati mostrano alterazioni dell'equilibrio socio-emotivo (ansia, depressione, ossessioni, attacchi di panico, anestesia emozionale), alterazioni dell'equilibrio psicofisiologico (cefalea, vertigini, disturbi gastrointestinali, disturbi del sonno e della sessualità) e disturbi a livello comportamentale (modificazioni del comportamento alimentare, reazioni autoaggressive ed eteroaggressive, passività).

La clinica psichiatrica ci dice che la vittima del Mobbing può andare incontro ad una profonda alterazione della personalità, nonché ad un isolamento sociale progressivo con cui tenta di evitare il ripetersi degli episodi di vittimizzazione. In sostanza le vittime del Mobbing vanno incontro ad una crisi che è innanzitutto esistenziale, nel senso che la perdita del ruolo di lavoratore, epilogo che si presenta frequentemente, mina le fondamenta dell'identità personale e la propria autostima.

C'è però un altro campo in cui il Mobbing ha ripercussioni gravissime: la vita privata e familiare della vittima di Mobbing. Si tratta di quel fenomeno che ho denominato *Doppio-Mobbing*, una situazione che ho riscontrato frequentemente in Italia, ma di cui non si trova traccia nella ricerca europea sul Mobbing: è infatti legato al ruolo particolare che la famiglia ricopre nella società italiana.

In Italia, il legame tra individuo e famiglia è molto forte; la famiglia partecipa attivamente alla definizione sociale e personale dei suoi membri, si interessa del loro lavoro, della loro vita privata, della loro realizzazione e dei loro problemi: virtualmente non scompare mai dall'esistenza dei suoi componenti: si fa da parte, forse, ma è sempre presente a fornire consigli, aiuti, protezione. Conseguentemente, possiamo ipotizzare che, in linea generale, la vittima di una situazione di Mobbing tenda a cercare aiuto e consiglio a casa. Qui sfogherà la

rabbia, l'insoddisfazione o la depressione che ha accumulato durante una giornata lavorativa passata sotto i colpi del mobber. E la famiglia assorbirà tutta questa negatività, cercando di dispensare al suo componente in crisi quanto più ha bisogno in termini di aiuto, protezione, comprensione, rifugio ai propri problemi. La crisi porterà necessariamente ad uno squilibrio dei rapporti, ma la famiglia ha molte più risorse e capacità di ripresa di un singolo, e riuscirà a tamponare la falla.

Il Mobbing, però, non è un normale conflitto, un periodo di crisi che si concluderà presto. Il Mobbing è un lento stillicidio di persecuzioni, attacchi e umiliazioni che perdura inesorabilmente nel tempo, e proprio nella lunga durata ha la sua forza devastante. La vittima soffre e trasmette la propria sofferenza al coniuge, ai figli, ai genitori per molto tempo, il più delle volte anni. Il logorìo attacca la famiglia, che resisterà e compenserà le perdite, almeno per un certo tempo, ma quando le risorse saranno esaurite, entrerà anch'essa in crisi. Come un barattolo, che ha un suo limite di capienza, così una famiglia può assorbire fino ad un certo limite i lamenti di uno dei suoi membri.

Infatti, nello stesso momento in cui la vittima si sfoga, è come se delegasse i suoi famigliari a gestire la rabbia, la depressione, l'aggressività, il malumore accumulati. E giorno dopo giorno, per mesi e anni, il barattolo si riempie, avvicinandosi sempre di più alla saturazione. Se questo avviene, la situazione della vittima di Mobbing crolla. La famiglia protettrice e generosa improvvisamente cambia atteggiamento, cessando di sostenere la vittima e cominciando invece a proteggere se stessa dalla forza distruttiva del Mobbing. Ciò significa che la famiglia si richiude in se stessa, per istinto di sopravvivenza, e passa sulla difensiva. La vittima infatti è diventata una minaccia per l'integrità e la salute del nucleo familiare, che ora pensa a proteggersi prima, ed a contrattaccare poi. Si tratta naturalmente di un processo inconscio: nessun componente sarà mai consapevole di aver cessato di aiutare e sostenere il proprio caro.

Il Doppio Mobbing indica la situazione in cui la vittima si viene a trovare in questo caso: sempre bersagliata sul posto di lavoro e per di più privata della comprensione e dell'aiuto della famiglia. Il Mobbing a cui è sottoposto è raddoppiato: ora non è solo presente in ufficio, ma continua, a con altre modalità, anche dopo, a casa.

Le conseguenze per l'azienda e per la società

Il Mobbing provoca un sensibile calo di produttività all'interno dell'azienda in cui si verifica. Innanzitutto la vittima non lavora più con gli stessi ritmi e la stessa efficienza: la sua produttività si riduce notevolmente, tanto che si possono raggiungere cali di prestazione dell'80%. L'azienda subisce poi direttamente i costi di questo fenomeno: essa infatti continua a sostenere economicamente il 100% della paga del mobbizzato e del mobber. Vanno poi considerate le lunghe e continue assenze per malattia del mobbizzato, nonché la sua sostituzione che l'azienda deve sobbarcarsi per portare a termine comunque il suo lavoro.

C'è poi un altro tipo di conseguenza indiretta del Mobbing che un'azienda subisce: il mobber stesso provoca gravi danni, compiendo spesso sabotaggi, che danneggiano l'azienda prima ancora della vittima, o inducendo la vittima a compiere degli errori, anche questi costosi per la ditta; infine dedicando tra il 5% ed il 10% del suo tempo lavorativo alla progettazione ed esecuzione delle azioni mobbizzanti.

Infine, se il Mobbing è lasciato agire indisturbato, esso può giungere alla sua ultima fase, che vede la vittima costretta ad uscire dal mondo del lavoro, causando ancora gravi costi alla ditta, che deve trovare nuovo personale e predisporre nuova formazione. Nel caso in cui il lavoratore mobbizzato abbia subito un danno quantificato da apposite perizie, egli può citare in giudizio l'azienda stessa, che in caso di perdita della causa può essere costretta a risarcirlo con somme di denaro anche ingenti.

I costi del Mobbing si ripercuotono poi sull'intera società: una vittima di Mobbing è di solito pre-pensionata o invalidata dal lavoro, e secondo stime statistiche, un lavoratore

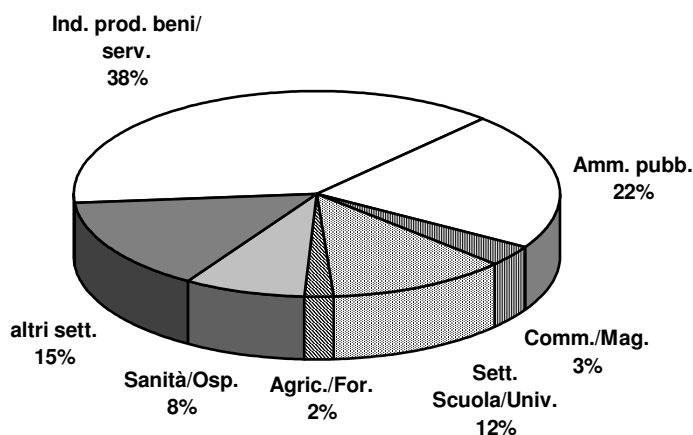
costretto alla pensione a soli 40 anni costa già 620.000 Euro in più rispetto ad uno pensionato all'età prevista.

Qualche dato dalla ricerca italiana

In base ai dati emersi dalla prima ricerca statistica sul Mobbing in Italia, condotta da PRIMA Associazione Italiana contro Mobbing e Stress Psicosociale di Bologna nel 1998 su un campione di 301 vittime, nel nostro Paese soffrono per Mobbing più di un milione di lavoratori. Se consideriamo che la vita lavorativa media è compresa tra i 35 e i 40 anni, allora possiamo dire che più o meno tutti noi siamo stati, siamo o saremo coinvolti durante il nostro lavoro in almeno un caso di Mobbing, indipendentemente dal ruolo ricoperto (da mobber, da mobbizzato o da semplice spettatore). I settori più colpiti sono l'industria e la Pubblica Amministrazione, seguiti comunque a ruota da scuola, sanità e settore bancario.

Per quanto riguarda invece le caratteristiche della tipica vittima di Mobbing, le cose non sono affatto semplici. Fin dall'inizio dei suoi studi Leymann affermò categoricamente che, in base ai risultati, non ci sono tipi di personalità inclini ad essere mobbizzati, che cioè il Mobbing può accadere a chiunque. Gli anni hanno sostanzialmente confermato questa idea. Per quanto le ricerche abbiamo tentato di individuare un gruppo di lavoratori maggiormente a rischio di Mobbing, i risultati sono ancora troppo pochi e troppo discordi per giungere ad una conclusione generale. Dunque non è possibile delineare il profilo della "vittima designata" o le caratteristiche di un gruppo di rischio; quello che possiamo fare al momento è formulare delle indicazioni di regolarità, dedotte unicamente dall'esperienza di sei anni di lavoro sul campo e oltre tremila colloqui con vittime o presunte vittime di Mobbing. Ecco alcuni dati indicativi della situazione in Italia:

- In Italia il Mobbing sembra essere una piaga tipica dei colletti bianchi: la categoria degli impiegati d'ufficio sembra infatti essere più colpita.
- In linea di massima sembra più colpito il settore pubblico di quello privato, in particolare nei settori della scuola, della sanità e dell'amministrazione pubblica;
- Il tipo di Mobbing esercitato nei due settori tende ad essere peculiare: nel pubblico tende ad essere perpetrato da parte di colleghi e superiori allo scopo di punire o indurre a desistere dalla sua azione qualcuno che si è posto in contrasto con l'ideologia di maggioranza dell'ufficio; nel privato molto diffuso è invece il Bossing.
- Tra le fasce più colpite, secondo la mia ultima indagine statistica del 2001, risultano gli uomini tra i 30 e i 40 anni e le donne tra i 40 e i 50 anni.



Il settore di provenienza delle vittime di Mobbing

(tratto da "I numeri del Mobbing: la prima ricerca italiana" di H. Ege, Pitagora, Bologna, 1998)

I ruoli d'intervento

Il Mobbing ha quindi effetti ampiamente distruttivi, complicati dal fatto che scarse e tortuose risultano le possibilità di difesa. Si tratta in effetti di una materia delicatissima, in cui la legislazione è scarsa ed ambigua ed il confine tra lecito esercizio del comando ed il puro arbitrio aggressivo è più impalpabile che mai. Inoltre, è d'importanza cruciale definire i ruoli di intervento su questa difficile problematica. L'azione dei sindacati è fondamentale per quanto riguarda l'informazione, la divulgazione e la raccolta dei casi di Mobbing, nonché ovviamente la messa a punto di strategie sindacali di intervento; altrettanto importante è il versante della terapia medica, psichiatrica e farmacologica dei disturbi fisici e psicosomatici che la vittima accusa. Tuttavia, a questo proposito va fatta un'importante precisazione, per sgombrare il campo da ulteriori equivoci.

Il Mobbing non è un problema medico né tantomeno psichiatrico: non è una malattia della persona, ma - al limite - è una malattia dell'ambiente di lavoro. Visite mediche e psicofarmaci possono essere utili per curare quei sintomi e quei disturbi fisici o psicosomatici che il Mobbing crea su chi ne è soggetto (insonnia, ansia, depressione, etc.), ma non certo il Mobbing stesso: se prendete una pastiglia per rilassarvi e dormire la notte, vi sentirete meglio, ma non per questo il vostro capufficio smetterà di vessarvi! Il Mobbing è essenzialmente un problema di comunicazione all'interno dell'ambiente di lavoro e come tale la sua identificazione e il suo trattamento preventivo e risolutivo puntuale sono di pertinenza esclusiva della Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione.

Oltre il Mobbing: la nuova idea dello Straining

"Con il termine Straining si intende una situazione di Stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno una azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo, azione che oltre ad essere stressante, è caratterizzata anche da una durata costante. La vittima è in persistente inferiorità rispetto alla persona che attua lo Straining (strainer). Lo Straining viene attuato appositamente contro una o più persone, ma sempre in maniera discriminante"

Questa è la definizione del fenomeno Straining, contenuta nel testo di Harald Ege, *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, Edizioni Franco Angeli 2005, ed è la stessa adoperata dal Giudice dr.ssa Monica Bertoncini del Tribunale del Lavoro di Bergamo nella sentenza n. 286 del 21.04.05, che rappresenta la prima pronuncia su questo tema in Italia.

Al pari del Mobbing, anche l'idea dello Straining è nata in ambito psicologico e solo successivamente è approdata nelle aule dei Tribunali. Tutto ha preso inizio da un dato che emergeva con insolita prepotenza ed univocità dalle statistiche di oltre dieci anni di lavoro sul campo e circa 3000 casi analizzati personalmente: la stragrande maggioranza di chi si ritiene vittima di Mobbing presenta vicende lavorative che non rientrano oggettivamente in questo fenomeno. D'altra parte, è un altro dato di fatto che moltissime cause presentate come Mobbing non vengono poi riconosciute come tali dal Giudice.

Consideriamo per esempio un caso di puro demansionamento: un lavoratore relegato a mansioni inferiori e umilianti e là tristemente "dimenticato". Psicologi e giudici sanno che una tale condizione lavorativa non rientra nel Mobbing, poiché le azioni ostili subite dalla vittima non sono oggettivamente sistematiche, ripetute e frequenti.

È tuttavia innegabile che una persona demansionata e umiliata per un lungo periodo di tempo soffre intensamente a livello di autostima, di socialità, di qualità di vita in senso lato: riporta cioè un danno *esistenziale*, oltre che professionale ed eventualmente biologico. Lo stesso vale per altre situazioni lavorative in cui le azioni negative perpetrate ai danni della

vittima sono poche e distanziate nel tempo, spesso addirittura limitate ad una singola azione, come l'isolamento professionale e relazionale, un trasferimento disagiata, etc.

Lo Straining è nato dalla constatazione di queste situazioni e dall'esigenza di dare un nome preciso, nonché un profilo risarcitorio specifico, a situazioni di disagio lavorativo anche profondo ed intenso, che rischiavano tuttavia di essere ingiustamente bypassate in quanto non rientranti nel Mobbing.

Lo Straining è una condizione psicologica a metà strada tra il Mobbing e il semplice Stress occupazionale: si tratta infatti di un tipo di stress *forzato*, cioè superiore a quello connesso alla natura del lavoro e diretto nei confronti di una vittima o di un gruppo di vittime in maniera *intenzionale e discriminatoria*, così da provocare un peggioramento *permanente* della condizione lavorativa, prima ancora che psicofisica, delle persone coinvolte.

I percorsi formativi

Formazione a tutti i livelli è la parola chiave per risolvere o limitare il problema del Mobbing: essa vuol dire innanzitutto corretta informazione, quindi prevenzione e strategie risolutive. Si può operare a vari livelli: a livello aziendale, con specifiche modalità formative di gestione del conflitto e del Mobbing; a livello professionale, rivolgendosi a quei professionisti (medici, psicologi, avvocati, etc) e a quegli operatori del sociale che sono i primi punti di riferimento a cui si rivolge una persona con problemi sul lavoro e che quindi devono essere in possesso delle conoscenze e delle capacità per ascoltare, consigliare, indirizzare; infine c'è la formazione individuale, ossia rivolta alle singole persone, mobbizzate o meno, e mirata a rinsaldare i principi dell'autostima e ad impartire le tecniche cosiddette dell'Autodifesa Verbale.

Presso strutture qualificate come PRIMA Associazione Italiana contro Mobbing e Stress Psicosociale sono possibili percorsi esclusivi di "allenamento al conflitto" che comprendono corsi ed esperienze assolutamente originali e coinvolgenti, quali l'M-group, i corsi di Autodifesa Verbale, di Egoismo Sano e di Pigrizia Positiva.

L'M-Group è un'esperienza unica e insostituibile per conoscere le proprie reazioni al conflitto, imparare a gestire meglio le proprie risorse e allenarsi a mettere in pratica strategie e metodi efficaci di difesa e contrattacco. Dura tre giorni e si svolge in un luogo isolato, in cui partecipanti e formatori si trovano a contatto esclusivo e costante senza alcuna influenza esterna. Con simulazioni di conflitto non guidate ogni partecipante impara a conoscere le reazioni emotive più nascoste, sue e degli altri, che si manifestano tipicamente nei momenti di maggior crisi.

Il corso di *Autodifesa Verbale* ha lo scopo di insegnare praticamente e con simulazioni apposite le regole e le strategie fondamentali per difendersi dagli attacchi verbali (insulti, offese, risposte brusche, battute e scherzi di dubbio gusto, rimproveri e critiche infondate) che possono (o no) fare parte del Mobbing, in modo da controbattere in maniera adeguata senza scatenare un fatale inasprimento del conflitto.

L'*Egoismo Sano* invece propone una nuova filosofia di vita, che si basa sul concetto secondo cui essere egoisti non vuol dire necessariamente recar danno agli altri, mentre non essere egoisti il più delle volte significa fare davvero del male a noi stessi e che incoraggia quindi a riconquistare se stessi e la padronanza dei propri pensieri e atteggiamenti, svincolandosi dalle limitazioni e dalle influenze dell'ambiente circostante.

Il corso di *Pigrizia Positiva*, insegna, in modo costruttivamente provocatorio, a diventare "pigri ad hoc", ad essere cioè deliberatamente e metodicamente pigri per difenderci dallo stress e goderci la vita: risparmiare la nostra energia vitale nelle piccole e grandi cose di ogni giorno e riconoscere gli sprechi e le trappole della vita moderna sono ottime strategie per prolungare non solo la nostra vita ma anche la nostra salute.

Il ricorso alle vie giuridiche

Oltre alla strada della formazione individuale, il ricorso alle vie giuridiche, in genere attraverso la richiesta di risarcimento del danno subito, è una delle strade più battute e praticate dalle vittime di conflitto organizzativo. La giurisprudenza italiana ha affrontato il fenomeno mobbing la prima volta con la sentenza 16 Novembre 1999 del Tribunale di Torino, seguita da una serie di decisioni di merito e di legittimità che hanno confermato la rilevanza del fenomeno nelle espressioni più svariate, dagli insulti alla emarginazione, dal demansionamento ai trasferimenti, dalle esasperate forme di controllo occulte o palesi, al sabotaggio delle attività prodotte, dai carichi eccessivi di lavoro ad incarichi difficilmente attuabili, etc., ritenendo, per quanto attiene all'elemento psicologico, la sussistenza del dolo generico quale volontà di umiliare, mortificare, deridere, perseguire l'eventuale vittima e del dolo specifico qualora l'intendimento sia quello di allontanarla dal posto di lavoro.

Sebbene ormai siano state molte le sentenze a riguardo, a tutt'oggi non esiste una Legge che esplicitamente definisca tale fenomeno e disciplini le regole volte alla tutela del lavoratore in tale ambito. Occorre però sottolineare che, in verità, le norme a protezione del lavoratore già esistenti costituiscono un impianto normativo già sufficiente ad approntare ogni forma di garanzia in casi del genere.

La Costituzione italiana contiene principi fondamentali e inderogabili, quali la tutela del lavoro in tutte le sue forme e applicazioni (art. 35), il riconoscimento della tutela della salute come diritto dell'individuo (autonomo diritto, primario e assoluto, risarcibile) e fondamentale interesse della società (art. 32) e un vincolo insuperabile per l'iniziativa economica privata, che è libera ma "non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana" (art. 41 c. 2). Questi articoli trovano, poi, una loro specifica applicazione nell'art. 2087 del codice civile che dispone "l'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro".

Maggiori difficoltà, invece, ancora si riscontrano per la identificazione del danno risarcibile da mobbing. Distinguiamo fra danno patrimoniale, morale, biologico e danno esistenziale o di vita di relazione. Quest'ultimo, che si realizza ogni qualvolta il lavoratore viene aggredito nella sfera della dignità che viene individuato come lesione di una situazione soggettiva rilevante sul piano costituzionale, è risarcito anche in casi non tipicamente definiti dalla legge ed è in genere quello presuntivamente ritenuto consequenziale al mobbing. Tale danno, considerando l'implicita impossibilità di quantificarne l'entità, viene liquidato sulla base di una valutazione equitativa offerta dallo stesso Giudice in ragione del caso concreto, con caratteri non di natura punitiva, ma solo risarcitori dell'offesa subita dalla vittima.

Ovviamente se l'azione mobbizzante costituisce reato, o abbia causato una vera e propria invalidità, a tale danno si aggiungeranno ulteriori forme di ristoro e di tutela più consone, fra cui anche la reintegrazione in forma specifica nei casi in cui è ricostituibile lo status quo ante (demansionamento, illegittimo trasferimento, etc...).

L'unica vera *vacatio legis* esistente in Italia riguarda l'adozione di mezzi di prevenzione e di tutela specifici per impedire o per ottenere la cessazione di comportamenti mobbizzanti: la mancanza di un riferimento legislativo in questo senso si appalesa pregiudizievole, poiché ogni iniziativa in prevenzione ed a tutela è affidata alla scelta dei singoli interessati, dalla procedura sommaria e urgente dell'art. 700 c.p.c., allo Statuto dei lavoratori, dal ricorso ordinario al Magistrato del lavoro, alla denuncia penale.

Da questo punto di vista resta auspicabile un'adeguata e urgente iniziativa legislativa che ponga un particolare accento sulla prevenzione e sulle iniziative da assumere nei posti di lavoro, dalle responsabilità disciplinari e relative sanzioni, al coinvolgimento diretto dei lavoratori e delle loro rappresentanze, specie nel pubblico impiego, dove è possibile un concreto utilizzo degli organi di controllo interno per monitorare la situazione dei dipendenti

sotto il profilo, non solo del rendimento, ma anche della corretta gestione delle risorse umane.■

Bibliografia

- Cantisani D. (2005) *Mobbing. Analisi giuridica di un fenomeno sociale ed aziendale*, Experta ed., Forlì
- Cantisani D. *Con quali mezzi si prova il Mobbing*, articolo online www.mobbing-prima.it/esperti.htm
- Catalli L. e Milone L. "Lo Stalking", articolo online www.mentesociale.it.
- Cendon P. *Esistere o non esistere*, in *Le Nuove Voci Del Diritto*, a cura di G. Cassano, articolo online www.lenuovevocideldiritto.com).
- Curci, Galeazzi e Secchi *La sindrome delle molestie assillanti (Stalking)*, Bollati Boringhieri, Torino, 2003.
- Ege H. (1996) *Mobbing, Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*, Pitagora, Bologna
- Ege H. (1997) *Il Mobbing in Italia, Introduzione al Mobbing culturale*, Pitagora, Bologna
- Ege H. (1998) *I numeri del Mobbing. La prima ricerca italiana*, Pitagora, Bologna
- Ege H. (2001) *Mobbing: conoscerlo per vincerlo*, Franco Angeli, Milano
- Ege H. (2002) *La valutazione peritale del Danno da Mobbing*, Giuffrè, Milano
- Ege H. (2005) *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, ed. Franco Angeli, Milano
- Ege H. (2010) *Al centro della persecuzione*, Franco Angeli Editore, Milano.
- Ege H. *La valutazione del danno*, articolo online www.mobbing-prima.it/esperti.htm
- Einarsen S., Skogstad A. (1996) *Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations*, in *Mobbing and Victimization at Work*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 5, n. 2
- Hubert A., van Veldhoven M. (2001) *Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing*, in *Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 10, n. 4
- Leymann H. (1996) *The Content and Development of Mobbing at Work*, in *Mobbing and Victimization at Work*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 5, n. 2
- Linden M. "The Post Traumatic Embitterment Disorder" in *Psychotherapy and Psychosomatics*, 72,195-2002
- Moschettoni M. "La vittima di stalking e il legame con il suo persecutore", in www.stalking.it
- Voß H. e Hoffmann J. "Zur Phänomenologie und Psychologie des Stalking: eine Einführung", in *Polizei und Wissenschaft*, n. 04, 2002