



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

MOBBING, STRAINING, STALKING

PREVENZIONE, STRATEGIE, SOLUZIONI

DR. HARALD EGE
PSICOLOGO

1. MOBBING

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 "indesiderato" alle dimissioni, al riparo da qualsiasi problema di tipo sindacale.

Il Mobbing è una situazione lavorativa di conflittualità sistematica, persistente ed in costante progresso in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di parità, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo e gravità. Il mobbizzato si trova nell'impossibilità di reagire adeguatamente a tali attacchi e a lungo andare accusa disturbi psicosomatici, relazionali e dell'umore che possono portare anche a invalidità psicofisica permanente.

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



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

Le strategie dei Mobbing

Il Mobbing è un fenomeno complesso, che può esprimersi in vari modi e i cui attori possono comportarsi secondo canoni diversi. Tuttavia, cominciamo a renderci conto che nel Mobbing esiste una costante: la vittima è sempre in una posizione inferiore rispetto ai suoi avversari. Inferiorità non riferita al potere, all'intelligenza o alla cultura, ma come status: durante un lungo periodo di tempo in cui subisce Mobbing, la vittima perde gradatamente la sua posizione iniziale, cioè perde

1. la sua influenza
2. il rispetto degli altri verso di lui
3. il suo potere decisionale
4. non di rado la salute
5. la fiducia in se stesso
6. gli amici
7. l'entusiasmo nel lavoro
8. se stesso
9. la sua dignità.

La gamma della strategie che un mobber può adottare è davvero diabolica. Ho saputo di impiegati trasferiti in uffici senza servizi igienici, impossibilitati a lasciare il proprio posto di lavoro per i bisogni fisici se non dopo umilianti telefonate; di maestre ridotte a bibliotecarie; di manager cinquantenni truffati con false promesse di riassunzione che si sono ritrovati a percepire stipendi irrisori e degradanti; di impiegate mobbizzate dal capoufficio come vendetta per i loro rifiuti di prestazioni sessuali. I casi più gravi riguardano persone giunte a meditare ed a attuare il suicidio, ultimo atto di un quadro depressivo dilaniante, o esasperate al punto da pensare ad uccidere il proprio persecutore.

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,



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

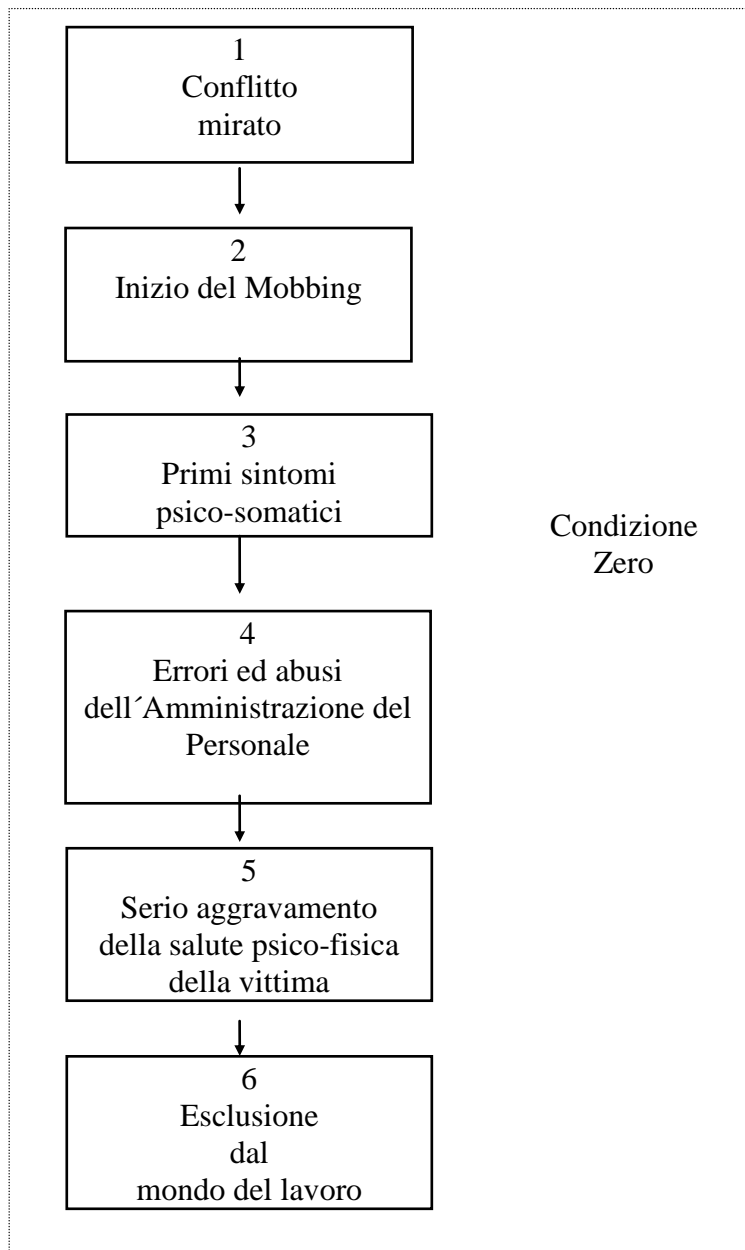
manifestazioni del classico ed universalmente noto tentativo generalizzato di emergere rispetto agli altri. Un aspetto è fondamentale: nella «condizione zero» non c'è da nessuna parte la volontà di distruggere, ma solo quella di elevarsi sugli altri.

- **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



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

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)



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

Il Mobbing in Italia

Come Paese del Mediterraneo l'Italia ha caratteristiche simili ad altri Paesi di questa zona, come la Spagna o la Grecia. Una di queste caratteristiche è quella del legame con la famiglia. In Germania - e ancora più verso il Nord-Europa - il legame con la famiglia è molto meno forte di quello che normalmente esiste in Italia. Conseguentemente a questo, è mia opinione che i problemi di Mobbing in Italia vengano discussi prima di tutto all'interno della famiglia. L'operaio che viene escluso dalla comunicazione all'interno della fabbrica si sfoga a casa e nella famiglia cerca l'attenzione che i colleghi non gli danno sul lavoro: la sua terapia sarà la tenerezza della moglie, o l'amicizia del fratello o la comprensione dei genitori. Ciò è sicuramente un fatto positivo: grazie al supporto familiare, le vittime di Mobbing si sentono sicuramente meno isolate.

Tuttavia, le mie ricerche mostrano che a lungo andare proprio questo fatto potrebbe diventare un ostacolo. I rapporti legati al posto di lavoro sono molto più intensi di quelli familiari, non soltanto per il tempo maggiore che richiedono (normalmente 8 ore al giorno), ma soprattutto per l'importanza che il lavoro assume in quanto tale: lavoro significa dignità, rispetto, libertà economica. Chi fa carriera nel lavoro fa carriera anche nella formazione della persona e nel riconoscimento che ne ottiene da parte della società.

Anche le micro-società, come appunto la famiglia, riconoscono questo aspetto fondamentale del lavoro. Se una persona viene distrutta psicologicamente sul posto di lavoro, non solo perde la fiducia in se stesso, ma vede anche crescere le aspettative che la famiglia nutre su di lui. Una vittima del Mobbing non può più nascondere ai familiari i suoi problemi, e con gli anni sarà quasi inevitabile che essi comincino a sospettare che le sue dichiarazioni siano soltanto scuse e che i veri problemi derivino invece da lui. I familiari purtroppo, cominceranno lentamente a vederlo non più come una vittima del Mobbing, ma come un fallito, come una persona che ha sbagliato tutto nella vita, scegliendo una professione inadeguata.

Il Mobbing in Italia non ha soltanto questa sua caratteristica. Nel corso delle mie ricerche ho riscontrato azioni mobbizzanti mai documentate negli studi stranieri, ma particolarmente ed esclusivamente legate alla società e alla cultura italiana. Nella provincia di Ferrara una giovane impiegata mi ha riferito che nel suo ufficio i colleghi tenevano deliberatamente alto il volume della radio, in modo che lei, dal suo posto già di per sé isolato, fosse tagliata fuori da ogni possibile comunicazione. Il risultato fu che lei non soltanto manifestava problemi alla gola (dato che per essere udita senza alzarsi dal suo posto doveva urlare), ma dopo tre anni di isolamento di questo tipo aveva gravi problemi psicologici.

Un'altra vittima veniva sistematicamente isolata dai colleghi con la pratica del fumo. Nonostante da qualche tempo anche in Italia sia in vigore il divieto di fumare nei luoghi pubblici, nell'ufficio di questa ragazza tutti fumavano deliberatamente e pesantemente pur sapendo quanto a lei, sofferente di problemi respiratori, ciò nuocesse. In questo modo i colleghi riuscivano ad emarginarla ed ad estrometterla dalla normale conversazione. Lei chiese più volte il trasferimento in un altro ufficio, cosa che le veniva ogni volta negata dal suo superiore, il responsabile del Mobbing, che la teneva così sotto sistematica tensione. La ragazza dopo circa un anno si licenziò senza avere trovato un altro posto di lavoro.

Pare che questo tipo di strategie mobbizzanti siano tipiche della cultura italiana, in quanto non sembrano riportate da altri autori. Il problema del fumo, in particolare, è sentito in modo



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

radicalmente diverso nella società italiana rispetto a quelle del centro e nord Europa. Questi due casi sono quindi esempi di Mobbing culturalmente specifico.

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 famigliari 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 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. 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



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

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 famigliari. 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.

Il Bossing

Il Bossing è una forma di Mobbing pianificato, ossia programmato dall'azienda stessa o dai vertici dirigenziali come vera e propria strategia aziendale di riduzione, ringiovanimento o razionalizzazione del personale, oppure di semplice eliminazione di una persona indesiderata. Essa viene 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. Il Bossing può attuarsi in modi diversi, ma tutti tendono alla creazione attorno alla persona da eliminare di un clima di tensione insopportabile: atteggiamenti severi, minacce, rimproveri, a volte anche sabotaggi venuti dall'alto, difficilmente dimostrabili.

Quasi sempre si gioca ad ogni livello possibile: si tratta di una vera e propria ricerca finalizzata a distruggere i dipendenti (o un dipendente specifico). Spesso anche un semplice ed insignificante errore di distrazione commesso nella compilazione di un modulo può diventare per il datore di lavoro uno strumento di persecuzione e di accusa. Siamo di fronte a programmi moralmente difficili da capire, in cui più o meno tutto è permesso: il mobber, l'aggressore, è l'azienda stessa che, evidentemente, ha il coltello dalla parte del manico. Altre volte l'azienda non ha nemmeno bisogno di ricorrere a mezzi estremi: è sufficiente già togliere al dipendente scomodo i suoi status-simboli così duramente guadagnati (la macchina dell'azienda, il telefono cellulare, etc.) oppure affidargli di punto in bianco dei lavoracci in cui egli si trovi non soltanto degradato e dequalificato, ma anche privato di qualsiasi opportunità di compiere qualcosa di costruttivo.

Ci sono addirittura delle aziende che giocano si può dire "a carte scoperte", attuando veri e propri ricatti nei confronti dei dipendenti da eliminare del tipo: "Se Lei non vuole andarsene, allora da oggi in poi può occuparsi dell'archivio, o del magazzino". Senza parlare di tutta la serie delle "transazioni" che possono essere proposte al dipendente (il più delle volte senza che egli abbia effettivamente nessuna scelta), giocando sulla sua necessità di mantenere in qualche modo il suo posto di lavoro. In questo modo un impiegato di terzo livello si ritrova a riordinare il magazzino, e un'insegnante è costretta a fare la bibliotecaria.



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

Il Bossing esiste ed è documentato in tutta Europa; in Italia trova più che mai condizioni favorevoli per prosperare grazie alla crisi latente e continuativa che causa necessariamente un elevato livello di disoccupazione e, conseguentemente, un'altissima paura da parte dei lavoratori di perdere il proprio posto. In questa situazione la pressione che il datore di lavoro ha la possibilità di esercitare sul dipendente con la minaccia del licenziamento diventa facilmente uno strumento di Bossing, o Mobbing pianificato.

La facilità con cui sempre più ditte ricorrono a questi mezzi poco ortodossi per operare rivoluzioni nel proprio personale è impressionante e direttamente collegata al clima di crisi economica in cui il mondo industrializzato si dibatte ormai da anni. Tuttavia, chi pratica il Bossing evidentemente non conosce, o non si rende conto, delle conseguenze deleterie che alla lunga potrebbero rivelarsi con forza. Innanzitutto, non si calcola quanto costa effettivamente il Bossing all'azienda nel periodo fisiologico che intercorre da quando lo si inizia a quando arriva al suo esito, cioè mentre un dipendente accusa i problemi psicosomatici legati alla tensione e all'insicurezza. Se una persona sta male, psicologicamente e fisicamente, si mette in malattia, o chiede permessi per sottoporsi a visite ed esami: è cioè per molto tempo assente dal lavoro, e tuttavia retribuita. Anche quando è presente sul lavoro, poi, il suo rendimento produttivo è sensibilmente inferiore rispetto al solito: non è più concentrata o attenta, se è in preda alla depressione potrebbe davvero non riuscire più ad applicarsi anche minimamente.

Più un dipendente resiste al Bossing e più i costi della ditta aumentano: deve pagare una persona che o è assente o non rende più al massimo, e spesso addirittura pagare già il suo futuro sostituto, che deve imparare il lavoro per subentrargli. Ci sono persone in grado di resistere agli attacchi di Bossing per anni, semplicemente perchè quel lavoro è tutto quello che hanno e non sono disposti per nessun motivo a lasciarlo. L'azienda perde denaro e il lavoratore perde la salute. Inoltre, anche chi cede, si dimette e cerca un altro impiego, in questo secondo posto di lavoro non renderà mai più al cento per cento: infatti potrebbe avere risentito psicologicamente della precedente storia di Bossing, o semplicemente aver perso ogni fiducia in qualsiasi azienda e non essere più disposto a darle il meglio di sè. E' difficile che una ditta riesca a comprendere queste problematiche, ma nei casi in cui vertici aziendali intelligenti e previdenti hanno valutato queste conseguenze, il risultato sono stati contratti collettivi interni in cui il Bossing è esplicitamente vietato. Nel dicembre 1993, la Volkswagen AG di Wolfsburg, Germania, per far fronte alla crisi, adottò il provvedimento di portare la settimana lavorativa a 28 ore per tutti i dipendenti, abbassando conseguentemente gli stipendi. In questo modo potè evitare molti licenziamenti: meno lavoro, ma per tutti!

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



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

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



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

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 sparare dietro le spalle, prendere in giro qualcuno davanti ad altri o fare girare voci su di lui.



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

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 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



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
 via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
 E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

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><i>Parametri per il Riconoscimento del Mobbing:</i></u>	<u><i>Requisiti:</i></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*, Giuffrè Milano 2002, pag. 69)

La prima fase del "Metodo Ege" consiste nella verifica empirica della presenza di tali sette parametri nella vicenda in esame. Gli strumenti che permettono all'Esperto di acquisire gli elementi utili alla verifica di tali parametri sono due: le risposte che la persona fornisce al questionario di Mobbing, denominato "LIPT Ege", e l'esito del colloquio sulla vicenda lavorativa che il perito tiene personalmente con il soggetto. Il procedimento di verifica è rigoroso e termina con un giudizio



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

chiaro: se tutti e sette i parametri sono presenti, oppure se il caso rientra in una delle due eccezioni previste, allora l'esito è positivo e la conflittualità della vicenda in esame è a tutti gli effetti classificabile come Mobbing; se invece anche solo uno dei parametri non è rispettato e la vicenda non rientra nelle due eccezioni, allora non è scientificamente possibile parlare di Mobbing ed il lavoro dell'Esperto si esaurisce.

La seconda fase del "Metodo Ege 2002" è quella della *valutazione della Lesione Accertata da Mobbing (L.A.M.) totale permanente*, ossia del calcolo matematico dell'entità del danno da Mobbing. Si procede a questo stadio ovviamente solo quando l'esito della prima fase è positivo e solo se al perito è stato richiesto di procedere alla valutazione del danno derivato dal Mobbing accertato, oggetto della causa civile di risarcimento. In questa fase l'Esperto procede, sulla base del calcolo matematico di valori convenzionali, alla percentualizzazione della cosiddetta L.A.M. totale permanente, che indica il grado di lesione che la vittima di Mobbing ha riportato. Nella valutazione si tiene conto di più varianti, come la durata e la frequenza del Mobbing, lo stadio raggiunto dalla vicenda lavorativa e la fascia di reddito della vittima. Il risultato di questa seconda fase è un numero che indica in percentuale la riduzione delle capacità lavorative, relazionali, affettive, sociali, etc. che il soggetto ha riportato in seguito al Mobbing.

Tale percentuale viene poi monetizzata nella terza e ultima fase del "Metodo Ege", quella appunto della *quantificazione monetaria della L.A.M. totale permanente*. Con apposite Tabelle di Monetizzazione del Danno da Mobbing, elaborate sulla base dell'attuale tabellazione per la quantificazione del danno biologico, il perito giunge alla determinazione dell'indennizzo monetario che il mobbizzato può richiedere davanti al Giudice a titolo di risarcimento per l'insieme dei danni che il Mobbing gli ha arrecato. I valori di tale indennizzo variano a seconda del sesso e dell'età della vittima, oltre naturalmente a tener conto dell'inflazione

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.

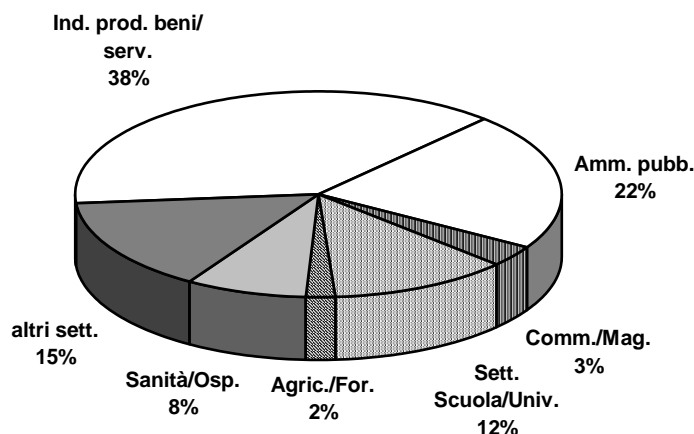
Per quanto riguarda invece le caratteristiche della tipica vittima di Mobbing, le cose non sono affatto semplici. Fin dall'inizio dei suoi studi Leymann affermò categoricamente che, in base ai risultati, non ci sono tipi di personalità inclini ad essere mobbizzati, che cioè il Mobbing può accadere a 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,



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

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)



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

2. STRAINING

Quando, oltre dieci anni fa, fu introdotta in Italia la conoscenza del fenomeno del Mobbing, ossia del terrore psicologico sul posto di lavoro, l'impressione degli addetti ai lavori era quella di aver scoperto qualcosa di nuovo ed impensato. In realtà, quello che si fece allora fu solo di scoperciare una pentola ben colma di altre problematiche lavorative, alcune simili al Mobbing e quindi facilmente confondibili con esso, altre di natura totalmente diversa, tutte con ben preciso denominatore comune: si tratta di conflitti che avvengono in ambito lavorativo, che hanno carattere intenzionale e persecutorio e che possono ledere seriamente la salute psicofisica del lavoratore che ne è vittima. Poiché la legislazione italiana prevede espressamente che tale salute psicofisica sia tutelata – senza contare la crescente preoccupazione ed attenzione della Comunità Europea in tal senso - la conoscenza e lo studio di tali fenomeni assume una grande rilevanza sia dal punto di vista della prevenzione che da quello della gestione, delle conseguenze e delle possibili strategie risolutive.

Una di queste nuove problematiche, spesso deleteriamente confusa con il Mobbing, è un fenomeno che ho definito ed elaborato qualche anno fa, sulla base dell'esperienza accumulata in oltre dieci anni di lavoro nel campo del disagio lavorativo in Italia: lo Straining. Con il termine Straining si intende una situazione di Stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno una azione ostile e stressante, che ha come conseguenza un effetto negativo costante e permanente nell'ambiente lavorativo. Oltre a questo, la vittima è in persistente inferiorità rispetto alla persona che attua lo Straining (strainer) e lo Straining viene attuato appositamente contro una o più persone, ma sempre in maniera discriminante.

Questa definizione del fenomeno dello Straining è la stessa che è entrata nella Giurisprudenza italiana attraverso l'ormai famosa sentenza n. 286 del 21.04.05 del Tribunale del Lavoro di Bergamo, la prima sentenza in tema di Straining pronunciata in Italia. In sostanza si tratta di una situazione lavorativa conflittuale in cui la vittima ha subito azioni ostili limitate nel numero e/o distanziate nel tempo (e quindi non rientranti nei parametri del Mobbing), tuttavia tali da provocarle una modificazione in negativo costante e permanente della sua condizione lavorativa.

Ma come è nato lo Straining? 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: su cinque presunti casi di Mobbing solo uno si rivela all'analisi effettivamente come tale.

Secondo uno studio condotto nel 2005 dall'Associazione PRIMA di Bologna (www.mobbing-prima.it) su un campione di 3000 casi di presunto e proclamato Mobbing analizzati con il metodo dei sette parametri solo il 20% del campione potevano oggettivamente dirsi tali. Il 13% erano casi ascrivibili a una qualche forma di Stress occupazionale, ossia a situazioni generalizzate di cattivo clima organizzativo, prive di contenuti discriminatori. Un 6% comprendeva soggetti con problemi personali di tipo psichico, soprattutto paranoia e depressione organica, emerse chiaramente dalla valutazione diretta e dalle diagnosi mediche presentate. Una parte piccola ma presente, pari circa all'1% del totale, corrispondeva a casi di conflittualità molto elevata, nata in ambito lavorativo e



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

sconfinata poi nella vita privata della vittima, denominata Stalking Occupazionale. La stragrande maggioranza di chi si riteneva mobbizzato, ben il 60% circa, rientrava in realtà nello Straining.

Lo Straining è una condizione di profondo disagio lavorativo dovuto a demansionamenti, privazioni degli strumenti di lavoro, isolamento professionale e relazionale, trasferimenti illegittimi, etc: situazioni in cui il Mobbing è escluso dalla mancanza oggettiva ed empiricamente verificata di una frequenza idonea di azioni ostili attive (fissata come è noto in "almeno alcune volte al mese"), casi – insomma - in cui le azioni ostili che la vittima ha effettivamente subito sono poche e troppo distanziate nel tempo, spesso addirittura limitate ad una singola azione, come un demansionamento o un trasferimento disagiata.

Pur non essendo mobbizzati, le vittime di queste situazioni presentavano ugualmente serie ripercussioni non solo sulla salute in senso stretto, con sintomi psicosomatici anche gravi, spesso sconfinanti nella patologia vera e propria, ma anche a livello di autostima e di qualità di vita in senso lato. In alcuni casi tali effetti erano del tutto paragonabili, se non a volte addirittura più gravi, di quelli derivanti da una azione mobbizzante vera e propria.

D'altra parte, queste situazioni erano più di quello che poteva essere identificato come Stress Occupazionale, stress cioè dovuto al tipo o alle condizioni di lavoro. Queste persone infatti erano vittime di un tipo di Stress *forzato*, cioè superiore a quello normalmente richiesto dalle loro mansioni lavorative e diretto nei loro confronti in maniera intenzionale e discriminante: in sostanza, solo a loro – fossero essi una sola persona o un gruppo – veniva riservato quel tipo di trattamento illecito e dannoso.

Di fronte a questi casi, si poneva un serio e pressante problema, morale prima ancora che professionale: di certo le vittime di queste situazioni non potevano essere semplicemente rimandate a casa in quanto non vittime di Mobbing. Se non era Mobbing e neppure semplice Stress occupazionale, doveva oggettivamente e ragionevolmente trattarsi di qualcos'altro a cavallo tra i due. Occorreva semplicemente trovare un nome al loro disagio.

Straining è il termine che ho scelto, con chiara allusione allo Stress (i due termini inglesi sono infatti molto vicini, sia foneticamente che a livello di significato) e con altrettanto evidente differenza con il Mobbing. Lo Straining in effetti è un fenomeno che potrebbe essere facilmente scambiato per un semplice caso di Stress occupazionale, se non fosse per il fatto che la vittima di solito lo percepisce come Mobbing, data l'alta componente di intenzionalità e di discriminazione.

Il legame tra Straining e Stress Occupazionale è evidente, oltre che intuitivo: in una situazione di Straining, l'aggressore (che chiameremo logicamente *strainer*) sottomette la vittima facendola cadere in una condizione particolare di Stress con effetti a lungo termine. Tale Stress può derivare dall'isolamento fisico o relazionale o dalla passività ed indifferenza generale nei confronti della vittima, dalla privazione, dalla riduzione o dall'eccesso del carico lavorativo. In sostanza, la persona strainizzata può ritrovarsi relegata in una stanza in fondo al corridoio dove nessuno passa o trasferita nella classica filiale remota dove nessuno vorrebbe mai andare; può essere sottoposta ad un eccessivo carico di lavoro o comandata a mansioni superiori per cui non ha preparazione adeguata; può venire deprivata nelle sue mansioni e costretta a incarichi minori ed umilianti, se non addirittura all'inoperosità. Tutte queste condizioni sarebbero identificabili ad ogni buon conto come Stress Occupazionale, se non fosse per il particolare, cruciale, che tale trattamento è riservato solo a quel determinato lavoratore (o gruppo di lavoratori).



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
 via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
 E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

Stress occupazionale = situazione di pressione	Straining = situazione di Stress forzato	Mobbing = situazione di conflitto
dovuta alla natura o alla cattiva organizzazione del lavoro	dovuta a discriminazione	dovuta a persecuzione

Tratto da H. Ege, *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, ed. Franco Angeli, Milano, 2005)

Il metodo di rilevazione dello Straining

Per rilevare una situazione di Straining deve essere presente e attestata *almeno una azione ostile*, che abbia una conseguenza *duratura e costante a livello lavorativo* e un carattere *intenzionale e discriminatorio*. La vittima di Straining, dunque, deve aver subito almeno una azione negativa che non si è esaurita, ma che continua a far sentire i suoi effetti a livello lavorativo a lungo termine e in modo costante (per esempio un cambio di mansioni e/o di qualifica, uno spostamento/ trasferimento penalizzante, una perdita di chance, la soppressione di un bonus, etc). È chiara dunque la differenza con il Mobbing, la cui identificazione come è noto richiede tra l'altro la presenza di più azioni ostili, che accadano con sistematicità ed una certa frequenza (almeno alcune volte al mese) e per un certo periodo di tempo (almeno sei mesi).

La vittima dello Straining deve poi essere confinata in una posizione di *costante inferiorità* rispetto ai suoi aggressori: essa non ha più le stesse capacità e possibilità di azione e di gestione del conflitto rispetto a prima e rispetto ai suoi aggressori e quindi non è più in grado di tutelare i propri diritti (nel senso del rispetto delle sue mansioni, della sua professionalità, del suo ruolo, delle sue competenze, etc). Infine, per essere inquadrata nello Straining l'azione ostile deve avere carattere intenzionale e discriminatorio, ossia deve essere deliberatamente predisposta ai danni di una certa persona o di un certo gruppo di persone, a cui deve essere riservato un trattamento diverso, in senso negativo, rispetto agli altri.

Facendo un esempio pratico ed emblematico, possiamo pensare ad un caso di demansionamento o dequalificazione professionale. Un dipendente un giorno riceve un ordine di servizio per cui dall'indomani è adibito ad un incarico nettamente inferiore alle sue qualifiche e capacità. L'azione ostile che questa persona ha subito è una sola e già finita in sé (l'ordine di servizio demansionante); le conseguenze di tale azione, però, per la vittima si ripercuotono e si rinnovano ogni giorno nel suo nuovo lavoro umiliante e dequalificante, costantemente e permanentemente; inoltre tale azione è stata perpetrata in modo intenzionale nei suoi confronti (perché lui e non altri?) e discriminante rispetto agli altri lavoratori che hanno mantenuto le loro mansioni.

La sistematicità delle azioni ostili è senz'altro la differenza più macroscopica tra un caso di Mobbing e uno di Straining, ma non è l'unica. È utile a tal proposito il confronto grafico tra i sette



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
 via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
 E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

parametri di riconoscimento del Mobbing e quelli che specularmente ho fissato per lo Straining, deducendoli dai punti salienti della definizioni di cui sopra.

<u>Parametri</u>	<u>Requisiti per il riconoscimento del Mobbing:</u>	<u>Requisiti per il riconoscimento dello Straining:</u>
1. Ambiente lavorativo	Il conflitto deve svolgersi sul posto di lavoro	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")	Le conseguenze dell'azione ostile devono essere costanti.
3. Durata	Il conflitto deve essere in corso da almeno sei mesi; almeno tre mesi nel caso del "Quick Mobbing".	Il conflitto deve essere in corso da almeno sei mesi.
4. Tipo di azioni	Le azioni subite devono appartenere ad almeno due delle cinque categorie del "LIPT Ege" (salvo caso del "sasso nello stagno")	Le azioni subite devono appartenere ad almeno una delle cinque categorie del "LIPT Ege".
5. Dislivello tra gli antagonisti	La vittima è in una posizione costante di inferiorità.	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.	La vicenda ha raggiunto almeno la II. fase ("Conseguenza percepita come permanente") del modello Straining Ege a quattro 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.	Nella vicenda devono essere riscontrabili uno scopo politico e un obiettivo discriminatorio.

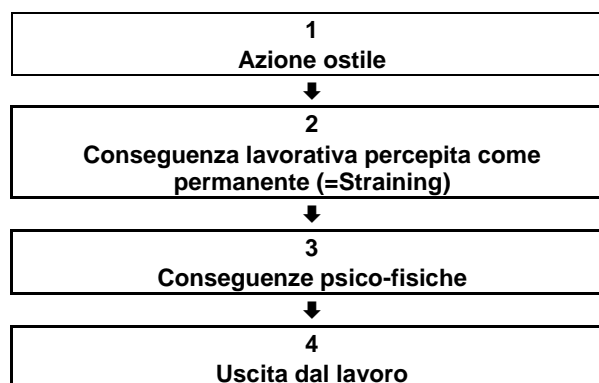
Tratto da H. Ege, *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, ed. Franco Angeli, Milano, 2005)



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

Come si vede, alcuni parametri sono uguali sia nel Mobbing che nello Straining (i nn. 1, 3 e 5), mentre gli altri riassumono le cruciali differenze tra i due fenomeni. La verifica empirica di tali parametri consente di individuare in modo rigorosamente scientifico i due conflitti lavorativi, distinguendoli l'uno dall'altro e limitando al massimo l'interferenza di fattori di ordine interpretativo e percettivo. A livello pratico, l'esperto procede alla verifica empirica dei parametri attraverso l'esame dei risultati forniti dal soggetto in un questionario specifico, il test LIPT Ege Professional (versione modificata ed ampliata del noto Leymann Inventory of Psychological Terrorism, uno degli strumenti più usati in Europa per la rilevazione del grado di conflittualità nei contesti organizzativi).

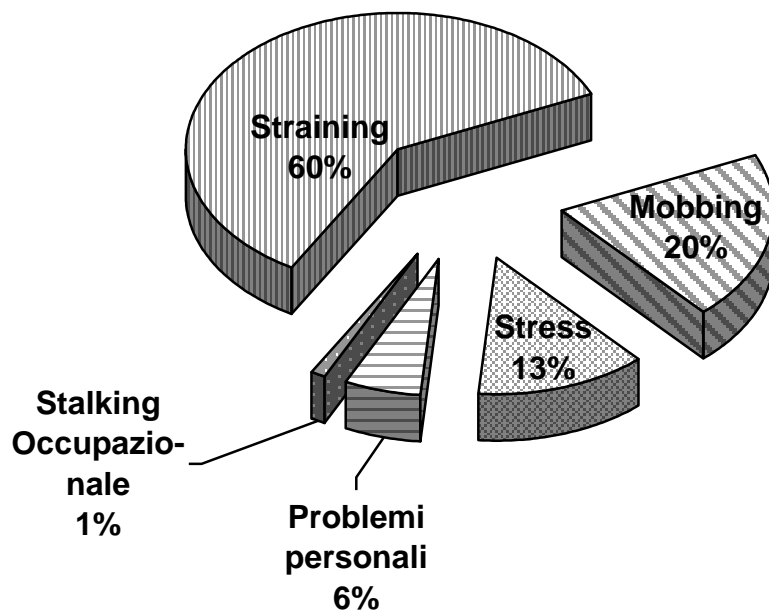
Tale questionario contiene una lista di azioni ostili, suddivise in cinque categorie (Attacchi ai contatti umani, Isolamento sistematico, Cambiamenti di mansioni, Attacchi alla reputazione, Violenza e minacce di violenza), che il soggetto deve indicare di aver subito; vi sono poi domande relative alla frequenza e alla durata del trattamento negativo e alle conseguenze psicofisiche patite. Le segnalazioni vengono poi integrate – ed eventualmente corrette e/o ridimensionate - da un successivo colloquio specialistico, nel corso del quale - se necessario - l'esperto procede a valutare anche le attuali condizioni psicofisiche ed "esistenziali" del soggetto.



Il modello Ege a 4 fasi dello Straining (Tratto da H. Ege, *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, ed. Franco Angeli, Milano, 2005)



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it



La distribuzione dei conflitti occupazionali in Italia secondo i primi dati di PRIMA (2005). Grafico tratto da H. Ege, *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, ed. Franco Angeli, Milano, 2005)



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

3. STALKING

Il termine inglese "Stalking" fa parte originariamente del vocabolario della caccia e significa "appostarsi, avvicinarsi di soppiatto alla preda". Il motivo per cui è stato recentemente utilizzato per indicare comportamenti persecutori e molesti è di facile intuizione: lo stalker, la persona cioè che mette in atto lo stalking, è a tutti gli effetti un cacciatore: segue le tracce della sua vittima, la spia, la pedina, la sorveglianza, le si avvicina di soppiatto, la attira in tranelli ed inganni, cerca in tutti i modi di catturarla e farla sua. L'unica differenza con il termine originale sta nella preda, che non è una volpe o un cervo, ma una persona. Lo stalking indica quindi tutti quei comportamenti persecutori messi in atto da un molestatore ai danni di qualcuno che intende avvicinare, convincere, spaventare o punire e che quindi percepisce tali atti con fastidio o con paura, riportandone sconvolgimenti anche profondi a livello psicologico e pratico. In italiano il termine Stalking è stato finora tradotto con espressioni come "sindrome del molestatore" o "sindrome delle molestie assillanti".

Come si intuisce, si tratta di un fenomeno vecchio come il mondo che solo ultimamente però ha trovato un nome e una precisa collocazione scientifica in ambito psichiatrico e psicologico. Studiato e descritto per la prima volta negli Stati Uniti a partire dal 1998, è approdato da qualche anno in Europa e recentemente è invalso anche nell'uso linguistico italiano. La diffusione del termine è andata di pari passo con il moltiplicarsi di studi e ricerche statistiche che hanno prodotto, in Italia e all'estero, risultati insospettabili e oggettivamente allarmanti: secondo un'indagine ISTAT del 2004 più della metà delle donne italiane dai 14 ai 59 anni almeno una volta nella vita ha subito una molestia a sfondo sessuale e in Italia ogni 3 morti violente una riguarda donne uccise da un marito, convivente o fidanzato. Secondo il Centro Antipedinamento di Roma solo nella nostra capitale il 21% della popolazione è vittima di Stalking almeno una volta nella vita. In Europa la violenza rappresenta la prima causa di morte delle donne nella fascia d'età compresa tra i 16 ed i 50 anni e almeno una donna su 5 subisce nel corso della sua vita uno stupro o un tentato stupro. Secondo l'ONU nel mondo una donna su tre (e in totale sono circa un miliardo!) subisce vessazioni, soprusi, mutilazioni o stupri.

La maggior parte delle persecuzioni è vissuta dalla vittima nel silenzio, nella vergogna e nell'impotenza (si stima che il fatto violento non venga denunciato addirittura nel 90% dei casi). Spesso le vicende vengono alla luce nel momento in cui raggiungono un tragico epilogo. Il molestatore può compiere nei confronti della vittima i più diversi tipi di azione, tuttavia la sua azione è sempre caratterizzata da due elementi fondamentali:

1) La ripetizione nel tempo. È un dato di fatto che un singolo atto molesto non possa considerarsi Stalking e che perché ci sia persecuzione deve esserci necessariamente anche una certa sistematicità e ricorrenza degli atti molesti. I dati delle ricerche sono piuttosto allarmanti in proposito: uno studio tedesco del 2002 ha riscontrato che nella grande maggioranza dei casi (84%) gli atti di stalking avvengono almeno settimanalmente (con punte significative di molestie perpetrate addirittura più volte nella stessa giornata). Questo non significa che una azione, o più azioni moleste con frequenza più basse non siano nulla: ricordo infatti che i reati previsti dal Codice Penale Italiano come la violenza privata o sessuale, le lesioni personali, l'ingiuria, il danneggiamento, la minaccia non hanno alcuna necessità di essere reiterati per essere perseguibili. La ripetitività, semmai, costituisce un'aggravante, ma l'ipotesi di reato è configurabile anche di fronte ad un singolo evento.



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

2) L'indesiderabilità delle "attenzioni" dello stalker da parte della vittima, che si sente infastidita, preoccupata, impaurita, angosciata, minacciata, a volte davvero terrorizzata. In certi casi anche i famigliari della vittima possono essere coinvolti nella persecuzione.

Identikit della vittima e del molestatore

Le ricerche internazionali indicano che lo stalker è generalmente un uomo (nel 70% dei casi) e la vittima una donna (nell'80%). In Italia, secondo l'Osservatorio Nazionale Stalking ben l'86% delle vittime è donna e generalmente ha o ha avuto una relazione affettiva o sentimentale con il proprio persecutore; una ricerca australiana ha mostrato che molto spesso lo stalker è il coniuge o l'ex partner e che spesso la vittima ha subito violenza sessuale da questi.

Molto a rischio vittimologico risulta anche una certa categoria professionale: le cosiddette "helping professions". Vi appartengono coloro che per professione si impegnano in favore del prossimo: medici, psichiatri, psicologi, infermieri, assistenti sociali, avvocati, insegnanti, etc. La ragione di questo maggior rischio di essere sottoposti a Stalking sarebbe duplice: da un lato questi professionisti entrano in contatto con bisogni profondi di aiuto delle persone e possono facilmente divenire vittime di proiezioni di affetti e relazioni interiorizzate; dall'altro le eccessive speranze di alcuni "pazienti" possono essere tradite dalla quotidianità professionale e lo stalking diventa una domanda di attenzione o una ricerca di vendetta per l'attribuzione di responsabilità sulla salute o sulla vita propria o dei propri cari, aspetti che non sono in realtà mai completamente nelle mani di nessuno.

Il molestatore, con la sua percezione distorta, la sua psiche deviata e le sue azioni clamorose, costituisce senz'altro un elemento più interessante e come tale è stato oggetto di moltissimi studi. Uno dei contributi più noti al riguardo è quello degli studiosi inglesi Mullen, Pathè, Purcell, che hanno distinto cinque tipi di stalker:

1. *Il Risentito*, che mira a vendicarsi di un danno o di un torto subito, vero o presunto, e che quindi attua soprattutto azioni tese a spaventare e danneggiare la sua vittima.
2. *Il Respinto*, che perseguita un partner che lo ha lasciato o che intende lasciarlo con l'obiettivo di riconciliarsi, vendicarsi o entrambe le cose, perseguita con tipico comportamento ambivalente.
3. *Il Bisognoso d'affetto*, che è mosso soprattutto dalla solitudine e ricerca un rapporto di amicizia o d'amore, non necessariamente sessuale, un partner idealizzato.
4. *Il Corteggiatore incompetente*, che è ugualmente incapace di instaurare un rapporto soddisfacente con persone dell'altro sesso, ma si atteggia a *macho*, considera le donne come oggetti e pensa di avere il diritto di ottenere quel che vuole.
5. *Il Predatore*, il cui obiettivo è esplicitamente un rapporto sessuale con la vittima, contro cui può mettere in atto reati anche gravi quali le molestie sessuali o lo stupro.

In Italia l'Osservatorio Nazionale Antistalking (www.stalking.it) ha delineato il profilo statistico del tipico molestatore insistente:

- 85% E' di sesso maschile;
- 80% E' un conoscente;
- 80% E' socialmente adattato;
- 70% E' un manipolatore;



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

70% Ha un stile rigido di personalità solo nelle relazioni con una connotazione affettiva;
55% E' un partner o ex partner;
45% Ha un'età compresa tra i 20 ed i 40 anni;
25% E' recidivo;
20% Soffre di un disturbo di personalità;
8% Soffre di una psicosi (perdita del contatto con la realtà).

Lo stalker può seguire due principali interessi nei confronti della vittima, i quali determinano anche la scelta dei suoi metodi di azione. Se persegue un **interesse negativo**, egli nutre solitamente sentimenti di vendetta per un evento o una esperienza che ha percepito come ingiustizia, torto o sconfitta. Esempi tipici sono le persecuzioni di ex partner incapaci di accettare la fine di una relazione e desiderosi di vendetta, ma ci sono anche storie di medici o psicologi perseguitati da ex pazienti, giudici e avvocati minacciati da ex clienti o imputati, dirigenti del personale infastiditi da lavoratori che hanno dovuto licenziare, etc. Le azioni di Stalking derivate da interesse negativo includono il disturbo, le molestie, le minacce, i danneggiamenti, gli atti di violenza che possono anche essere portati contro persone o animali cari alla vittima: in genere possiamo dire che lo stalker cerca con ogni mezzo, anche indiretto, di danneggiare la vittima.

Se invece lo stalker è mosso da un **interesse positivo**, il suo obiettivo è trovare, o ritrovare, l'attenzione della vittima nei suoi riguardi. Può essere innamorato, o meglio ossessionato, e mirare a riallacciare rapporti interrotti, oppure può voler ottenere un'attenzione particolare (per esempio un licenziato che tartassa il suo ex datore di lavoro per convincerlo a riassumerlo facendogli presenti le sue capacità e i risultati che potrebbe raggiungere, oppure che cerca di riguadagnare la sua fiducia con regali o lodi). Le azioni scelte e poste in essere da uno stalker mosso da interesse positivo sono apparentemente gradevoli e gentili nei confronti della vittima (invio di lettere d'amore, poesie, regali, etc); tuttavia, poiché la vittima le vive come indesiderate, devono ugualmente considerarsi come moleste. Inoltre, poiché continuano nel tempo aumentando spesso nella frequenza e nel contenuto, possono diventare anche odiose e imbarazzanti. Non è detto infatti che il categorico rifiuto della vittima o la sua indifferenza servano a far desistere il molestatore dalla sua azione; spesso anzi il risultato che la vittima ottiene opponendosi o facendo finta di niente è esattamente l'opposto: la persecuzione aumenta di intensità o, ancora peggio, l'interesse dello stalker si trasforma da positivo in negativo.

L'identificazione dell'intento persecutorio di una vicenda di Stalking è in genere molto più semplice e diretta rispetto alle indagini che invece può capitare di dover condurre nel Mobbing o nello Straining. I motivi di questo sono molteplici. Innanzitutto la vittima stessa per lo più conosce lo stalker e sa esattamente cosa vuole da lei, per intuito o per comunicazione diretta. Nei messaggi e nelle telefonate di uno stalker è infatti generalmente scritto a chiare lettere quali sono le sue intenzioni. Secondariamente, lo stalker il più delle volte non si rende nemmeno conto di essere autore di molestie e di persecuzione e quindi manifesta apertamente il suo scopo, che nella sua visione distorta risulta del tutto legittimo e dovuto.

Altre volte, soprattutto in caso di interesse negativo, come l'intenzione di vendicarsi o punire la vittima, il livello di consapevolezza dello stalker rispetto alle sue azioni può essere anche totale, nel senso che egli sa esattamente quali sono le conseguenze dei suoi atti, tuttavia vi è sempre un cieco intento di giustizia a tutti i costi che lo guida e lo rende del tutto irresponsabile rispetto al suo



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
 via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
 E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

comportamento. Questi ultimi casi rientrano generalmente nello Stalking occupazionale, in cui il persecutore ha coscientemente deciso di alzare il tiro delle sue azioni ostili per raggiungere lo scopo che non ha ottenuto con il Mobbing, o cerca deliberatamente vendetta o il conflitto che non è riuscito a scatenare in ambito lavorativo.

Quale che sia il tipo di interesse dello stalker, tuttavia è certo che egli sviluppa sempre un rapporto emotivo molto intenso nei confronti della sua vittima, sia questo amore, fanatismo, odio o vendetta. Secondo alcuni autori, se come movente ha l'abbandono o un amore respinto, generalmente è piuttosto giovane (tra 18 e 25 anni nel 55% dei casi), per cui si può supporre che abbia una personalità debole o non ancora ben formata che lo porta a legarsi ossessivamente a qualcuno per paura di essere abbandonato, forse come risultato di separazioni affettive traumatiche vissute nell'infanzia.

Come nel Mobbing e nello Straining, anche nello Stalking è cruciale la differenza di capacità e di possibilità tra vittima e aggressore. Nello Stalking il dislivello tra la posizione dello stalker e quella della vittima può essere molto marcato ed evidente. Innanzitutto, infatti, lo stalker ha la possibilità di colpire ovunque e soprattutto quando più gli piace e gli fa comodo; la vittima, conseguentemente, non ha la benché minima possibilità di prepararsi adeguatamente a difendersi, per esempio con una strategia di autodifesa verbale. Oltre a questo, lo stalker è facilitato enormemente dal fatto che può tranquillamente scegliere di perseguire a distanza spaziale o temporale, senza cioè essere fisicamente vicino alla sua vittima: può spedire una lettera che arriverà giorni dopo o osservare la sua vittima con un binocolo da centinaia di metri di distanza; se decide di agire attraverso minacce o telefonate anonime, la vittima non sa nemmeno con chi ha a che fare.

Azioni di Stalking	% di incidenza
telefonate	66
appostamenti e movimenti nei pressi dell'abitazione della vittima	55
lettere	52
e-mail	41
contatti tramite terze persone	39
sms	33
invio di regali	32
pedinamento a piedi	31
messaggi lasciati sull'auto, sulla porta di casa, ecc.	24
sosta davanti alla porta di casa	24
attesa fuori di casa o del lavoro	21
pedinamento con l'auto	21
pedinamento fino al posto di lavoro	14
invio di fax	6
intrusioni in casa	4



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
 via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
 E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

danneggiamenti	4
controlli	4
emulazione delle attività del tempo libero	4
monitorare il programma giornaliero della vittima	4
invio di oggetti tesi a spaventare	3
contatti sul posto di lavoro	3
molestie varie a distanza	3

Azioni di stalking e loro incidenza in percentuale secondo la ricerca tedesca condotta da Voß H. e Hoffmann J. nel 2002

Tipi di Stalking

Le ricerche internazionali hanno distinto due tipi di Stalking: lo "Stalking emotivo" e lo "Star Stalking", o Stalking delle celebrità. A questi personalmente ne aggiungerei un terzo, che chiamerei "Stalking Occupazionale".

Stalking emotivo (Emotional Stalking)

È il tipo più diffuso di Stalking, con cui è praticamente nata la ricerca su questo fenomeno. Si tratta del tipo di persecuzione perpetrata tipicamente da ex-coniugi, ex-fidanzati, ex-amanti o altri che hanno avuto in passato una relazione affettiva con la vittima che si è conclusa, solitamente per decisione della vittima stessa. Lo stalker emotivo è incapace di accettare il rifiuto della sua vittima e si convince invece di poter agire per farle cambiare idea; può rientrare in quasi tutti i tipi caratteriali descritti (il "Respinto", il "Bisognoso d'affetto", il "Corteggiatore incompetente", il "Predatore") e può essere mosso sia da un interesse positivo (avvicinarsi, riallacciare un rapporto), sia da un interesse negativo (punire la vittima per il suo rifiuto). Spesso i due interessi coesistono e si alternano, dando luogo a comportamenti persecutori spesso ambigui e paradossali (per esempio minacce di morte seguite dall'invio di costosi regali). La maggior parte delle allucinanti vicende di persecuzione, spesso con esiti fatali, che i media riportano rientra a tutti gli effetti in questo tipo di stalking. Si tratta di un tema scabroso, ricco di risvolti psicologici ed umani, che anche il cinema e la fiction hanno sfruttato spesso (per citare solo qualcuno degli innumerevoli film di questo genere: *A letto con il nemico* (*Sleeping with the enemy*, di Joseph Ruben, 1991), *Attrazione fatale* (*Fatal attraction*, di Adrian Lyne, 1987) e quello che è considerato il capostipite del genere, *Brivido nella notte* (*Play misty for me*, di e con Clint Eastwood, 1971).

Stalking delle celebrità (Star Stalking)

Questa espressione è stata scelta per descrivere la persecuzione perpetrata ai danni di persone di pubblico interesse e con una certa visibilità, per esempio le celebrità dello spettacolo, dello sport o della politica o i personaggi resi famosi dal cinema o dai mass-media, ad opera di sostenitori fanatici, invidiosi o spinti da sentimenti di inimicizia. Si è saputo per esempio che la rockstar Madonna è stata vittima di Stalking, come anche il regista Steven Spielberg e la campionessa di tennis Monica Seles. I tipi di star stalker più comuni sono il "Bisognoso d'affetto" ed il



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

"Corteggiatore incompetente": entrambi infatti ricercano un rapporto idealizzato, e di fatto impossibile nella realtà, con l'oggetto dei loro desideri. In genere lo stalker delle celebrità è mosso da un interesse positivo che può comprendere sentimenti di ammirazione ossessiva o di adorazione vera e propria, che lo portano a collezionare e idolatrare immagini ed oggetti del suo idolo e spesso addirittura ad identificarsi con lui/lei. Il tifoso adora il suo idolo, si veste e si pettina come lui, conosce ogni singolo dettaglio della sua vita privata, sa cosa fa, come si muove, dove potrà incontrarlo: ricerca insistentemente la vicinanza con il suo idolo e/o una qualche forma di riconoscimento da parte sua. È tuttavia possibile che lo star stalker sia mosso anche da un interesse negativo, come invidia, gelosia, odio e desideri rovinare il successo della star o addirittura eliminarla fisicamente: negli Stati Uniti si sono verificati casi estremi di attrici e attori feriti o addirittura uccisi dai loro stalker.

Stalking Occupazionale

Lo Stalking occupazionale fa parte delle forme di conflittualità lavorativa, come il Mobbing e lo Straining, in quanto trova la sua motivazione nell'ambiente di lavoro, anche se poi, come tutti i tipi di Stalking, si esplica nella vita privata della vittima. Come abbiamo visto, lo Stalking è stato definito per la prima volta come fenomeno riguardante la vita privata della vittima; non a caso la casa, o le sue vicinanze, è il luogo principale in cui la vittima subisce le molestie. Lo Stalking occupazionale non è diverso in questo dagli altri tipi di Stalking: con il termine occupazionale in questo caso si intende non che la persecuzione avviene sul posto di lavoro, bensì che la motivazione del persecutore è rintracciabile in ambito occupazionale (per esempio un conflitto lavorativo non risolto, in atto o desiderato da parte dello stalker). Se infatti la persecuzione fosse mantenuta sul lavoro, saremmo di fronte ad un caso di Mobbing.

Ci sono conflitti lavorativi in cui l'aggressore (o meglio, l'aspirante tale) non ha i mezzi e le possibilità di mettere in pratica la persecuzione, lo Straining o il Mobbing che desidererebbe invece perpetrare ai danni di qualcuno. L'esempio tipico è quello del sottoposto che vorrebbe tanto vendicarsi in qualche modo del suo superiore prepotente o limitante, ma non osa agire per paura delle conseguenze e dei troppi testimoni; potrebbe quindi decidere di prendersi la sua rivincita su un terreno a lui più congeniale, che forse potrebbe ritenere meno pericoloso, come appunto la sua vita privata. In casi come questo lo Stalking occupazionale deriva da una situazione conflittuale sul posto di lavoro che praticamente non si è manifestata, ma è rimasta a livello di intenzione o desiderio.

In altri casi, invece, vi è già una storia di Mobbing o di altro conflitto lavorativo e lo Stalking occupazionale viene ad inserirsi come una sorta di completamento, parallelo o successivo, della persecuzione già in atto. Nel primo caso lo Stalking occupazionale viene attuato come strategia aggiuntiva del Mobbing, per esempio per costringere con maggior forza la vittima alle dimissioni o a rinunciare ad una promozione; nel secondo, lo Stalking occupazionale è posto in essere dopo che una strategia di Mobbing si è esaurita o si è rivelata inefficace, avviene in sostanza in quei casi in cui un mobber, non essendo riuscito per qualche ragione a raggiungere i risultati sperati ai danni della sua vittima, decide allora di continuare la sua azione al di fuori dell'ambiente lavorativo.

Ci sono poi casi, rari ma attestati, di Stalking occupazionale "al rovescio", ossia attuati da vittime di Mobbing o di Straining o di altro conflitto lavorativo che decidono di vendicarsi delle angherie del



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
 via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
 E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

loro aggressore colpendolo nella sfera privata; oppure di lavoratori licenziati o allontanati che pensano così di rivalersi sull'ex datore di lavoro.

Se viene attuato come prosecuzione di una strategia di Mobbing, lo Stalking occupazionale presenta, almeno nelle sue fasi iniziali, lo stesso intento persecutorio; può accadere infatti che, una volta ottenuto lo scopo del Mobbing (per esempio le dimissioni della vittima), lo stalker desista dalla sua azione. Altre volte, invece, lo Stalking diventa un'ossessione a se stante e lo scopo politico si fa sempre meno importante, tanto che lo stalker può arrivare a perdere di vista e nemmeno più ricordare il motivo per cui aveva iniziato la sua persecuzione. Portando il conflitto fuori dal posto di lavoro, tuttavia, lo scopo politico dello Stalking occupazionale spesso viene a non coincidere più con quello del Mobbing iniziale, ma diventa più generale e patologicamente distruttivo: non lasciare più scampo alla vittima, distruggere completamente la sua serenità e la sua vita. L'interesse dello Stalking occupazionale è infatti quasi sempre negativo e lo stalker occupazionale più comune rientra nella tipologia del "Risentito".

	Stalking emotivo	Stalking delle celebrità	Stalking occupazionale
Tipo di stalker	Il Respinto Il Bisognoso d'affetto Il Corteggiatore incompetente Il Predatore	Il Bisognoso d'affetto Il Corteggiatore incompetente	Il Risentito
Vittime	Ex-partner, ex-amici, vicini di casa, parenti, medici, psicologi, magistrati, giudici, poliziotti	Personaggi pubblici dello sport, dello spettacolo o della politica	Colleghi o ex colleghi, superiori, sottoposti, (ex-) datori di lavoro
Motivazione dello stalker	Avvicinarsi/ Dimostrare amore / vendicarsi	Avvicinarsi/ Identificarsi con la star/ Distruggere il proprio idolo	Completare un conflitto già in atto sul posto di lavoro/ Realizzare un conflitto che sul lavoro non può svilupparsi / Vendicarsi di un torto subito/ Ripristinare un rapporto di lavoro o di fiducia interrotto.
Scopo dello stalker	Riallacciare i rapporti, allontanare da un nuovo rapporto, ottenere qualcosa (denaro, amore), punire	Ottenere un riconoscimento dal proprio idolo, essere come lui/lei, Eliminarlo	Distruggere la vita privata della vittima/ Punire l'autore di una azione ostile, riguadagnarsi la fiducia professionale
Azioni dello stalker	Telefonate, invio di regali o messaggi, pedinamenti, minacce, violenza	Pedinamenti, tentativi di contatto, telefonate, furto di oggetti appartenenti alla vittima	Controlli, telefonate pedinamenti, minacce, atti tesi a spaventare.
Livello di consapevolezza dello stalker rispetto alle sue azioni	Assente se lo scopo è ristabilire un contatto: (lo stalker non si rende conto di essere molesto). Pieno se lo scopo è la vendetta: lo stalker perseguita deliberatamente la sua vittima	Assente: lo stalker è inconsapevole delle sue azioni	Pieno: lo stalker è perfettamente consapevole delle sue azioni.

I tre tipi di Stalking a confronto (Tratto da H. Ege, Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro, ed. Franco Angeli, Milano, 2005)



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

La progressione dinamica dello Stalking

Lo Stalking è una persecuzione e una violenza, ma è anche e soprattutto una situazione conflittuale estrema. Se partiamo da questo punto di vista, allora possiamo dedurre logicamente che anche lo Stalking possiede le peculiarità di tutti i conflitti, prima fra tutte la caratteristica di non essere fissa e stabile, bensì di subire una costante evoluzione dinamica. Lo Stalking non nasce per caso, cambia aspetto nel tempo e tende a uno scopo: come il Mobbing e come lo Straining, insomma, anche lo Stalking progredisce secondo fasi successive e relativamente prevedibili, inquadrabili in un modello teorico di sviluppo a 4 fasi.

Fase I: Relazione conflittuale

Lo Stalking non nasce per caso, ma è sempre in qualche modo motivato. In tutti i casi è individuabile a monte una relazione emotiva conflittuale tra stalker e vittima: un legame precedente interrotto o terminato per qualche ragione (solitamente per decisione della vittima) oppure un rapporto intensamente desiderato dallo stalker ma non accettato dalla vittima. Ciò implica che il molestatore conosce sempre piuttosto bene la sua vittima, vuoi per la storia precedente che li accomuna (il caso tipico è chiaramente quello dello Stalking emotivo), vuoi perché per lo stalker è essenziale accumulare quante più informazioni possibili sulla sua vittima (ciò avviene soprattutto nei casi in cui almeno inizialmente non c'è un legame diretto tra vittima e stalker, come nello Stalking delle celebrità). Nello Stalking occupazionale la prima fase relativa alla relazione conflittuale coincide con la situazione di conflitto reale o desiderato sul lavoro. Lo stalker dunque conosce la sua vittima sulla base del rapporto di lavoro che ha, o ha avuto, con lei

Fase II: Azioni persecutorie e continuative (Stalking)

Questa fase avviene come diretta conseguenza della precedente. Da parte dello stalker la relazione conflittuale iniziale è chiaramente disturbata: il rifiuto della vittima (comune scenario dello Stalking emotivo), la sua inaccessibilità (esempio tipico dello Stalking delle celebrità) o l'impossibilità di colpirla efficacemente (nel caso dello Stalking occupazionale) lo rendono frustrato; egli vive la situazione come penalizzante ed ingiusta; sempre di più la sua incapacità di realizzare le sue intenzioni verso la vittima assume per lui i contorni di una sconfitta personale da cui sente il bisogno impellente di riscattarsi. (Spesso infatti lo stalker ha una percezione distorta e paradossale di se stesso come reale vittima della situazione e questo lo porta ad intensificare ulteriormente il suo perverso desiderio di giustizia o di vendetta).

Quando questo grumo di emozioni intense accumulate nella mente ormai perversa dello stalker scoppia come un bubbone, il molestatore passa dalle intenzioni all'azione, che modula secondo i parametri di cui abbiamo detto: azioni ostili rientranti in almeno una delle descritte categorie di atti violenti, con una frequenza almeno settimanale e con durata superiore a tre mesi. A questo punto inizia dunque la seconda fase del modello, che coincide con l'azione di Stalking vera e propria.

Nello Stalking occupazionale le cose possono andare in modo leggermente diverso, se lo stalker riveste già il ruolo di mobber, e quindi come tale sta già agendo secondo uno schema vessatorio intriso di emozioni (la carica emotiva e soggettiva dell'intento persecutorio). Il punto di rottura giunge se per qualche ragione la sua strategia di Mobbing naufraga o se egli si rende conto della sua inefficacia. Il mobber può dunque decidere di rinunciare e darsi per vinto, o al contrario sviluppare



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

un feroce sentimento di vendetta e di odio contro la persona che non è riuscito a costringere alla sua volontà. In quest'ultimo caso si sviluppa ovviamente lo Stalking.

Fase III: Conseguenze psico-fisiche della vittima

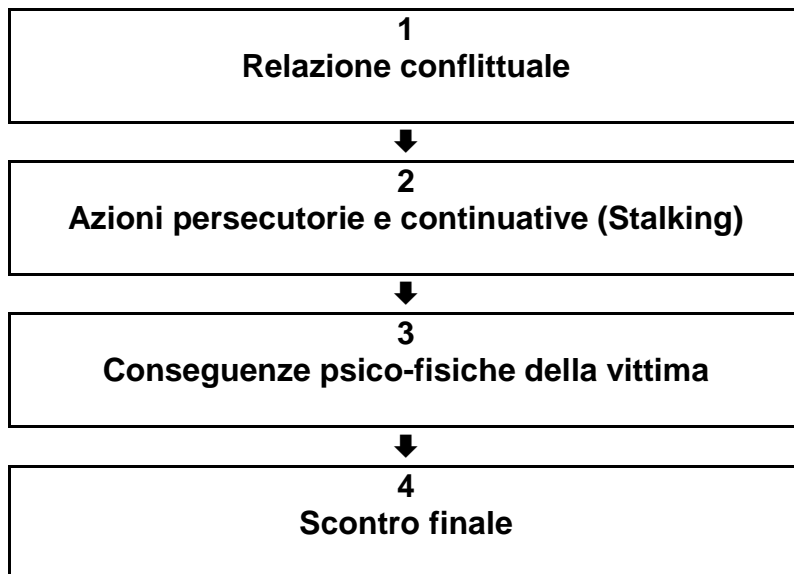
Questa fase è in tutto e per tutto paragonabile alle corrispondenti terze fasi degli altri modelli di Mobbing e di Straining. Il manifestarsi di un disagio psicosomatico nella vittima come conseguenza alla pressione è infatti un'altra caratteristica tipica di tutti i conflitti. Anche i sintomi che la vittima di Stalking manifesta sono molto simili a quelli della vittima di Mobbing e di Straining: insonnia, ansia, perdita dell'appetito o bulimia nervosa, irritabilità, ritiro sociale, crollo dell'autostima, etc. Inizialmente si tratta di occasionali segnali d'allarme che il corpo manda nei momenti in cui la pressione supera il limite della sopportabilità. Il grado di remissione è inversamente proporzionale alla durata della persecuzione: più essa è breve e più il recupero sarà veloce e completo. Se invece lo Stalking prosegue ed aumenta di intensità, anche i sintomi tenderanno a cronicizzarsi e a portare a vere e proprie patologie. Nello Stalking occupazionale è più probabile che la terza fase porti più velocemente a seri e gravi problemi di salute della vittima, nei casi in cui la persona è esposta già da parecchio tempo alle aggressioni: in questi casi infatti la durata dello Stalking va a sommarsi a quella del Mobbing o del conflitto lavorativo preesistente.

Fase IV: Scontro finale

Non è raro che lo Stalking abbia una conclusione tragica, quella prediletta dalle pellicole cinematografiche sul tema. In effetti, con il tempo lo stalker può diventare davvero pericoloso: nella sua mente si può innescare un meccanismo perverso di frustrazione e successivo stimolo di rivalsa che può portarlo ad essere perennemente insoddisfatto delle sue azioni e quindi ad intensificarne costantemente il contenuto e le modalità di esecuzione. Anche la vittima, d'altra parte, può giungere ad un livello di esasperazione tale da perdere i freni inibitori e trasformarsi essa stessa in strumento di vendetta contro il suo carnefice. Di solito e per fortuna, tuttavia, lo scontro fisico e l'epilogo distruttivo restano per i protagonisti di una vicenda di Stalking a livello esclusivamente mentale ed ideativo. Così, il più delle volte l'ultima fase della persecuzione è costituita da una denuncia penale o da uno scontro legale.



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it



La progressione dinamica dello Stalking: Il modello Ege a 4 fasi (Tratto da H. Ege, *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, ed. Franco Angeli, Milano, 2005)



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

4. CONSEGUENZE DEL CONFLITTO ORGANIZZATIVO

Per la vittima

A) Danni alla salute

Vari e diversi sono i disturbi che una vittima di Mobbing, di Straining o di Stalking può accusare. I più comuni sono: agitazione, tensione, nervosismo, angoscia, tristezza, impotenza, frustrazione. Possono presentarsi anche sintomi psicosomatici quali insonnia, problemi digestivi, mal di testa, dolori muscolari, stanchezza, svenimenti, attacchi di panico, mentre a volte si registra un aggravamento anche consistente di una patologia preesistente (per esempio l'ipertensione, la gastrite, il diabete). Per combattere il malessere la vittima di solito ricorre a farmaci, terapie, visite, con grande dispendio di energie, tempo e denaro. Se i sintomi persistono nel tempo e si presentano con regolarità e gravità, possono dar luogo a vere e proprie patologiche psichiatriche. Vediamo in breve quali possono essere le più frequenti.

Ansia

Il Disturbo d'Ansia Generalizzato indica uno stato di ansia, apprensione e preoccupazione eccessive rispetto alla situazione reale a cui si riferiscono. Secondo la scienza medica perché costituisca una patologia l'ansia deve manifestarsi per la maggior parte dei giorni per almeno 6 mesi, dunque sono escluse le preoccupazioni "passeggere" e temporanee, come l'ansia prima di un evento importante (es. un esame, un viaggio, un matrimonio, etc).

Depressione

Come l'ansia, anche la depressione è un sintomo frequente tra le vittime di conflitto organizzativo, anzi spesso le due condizioni si manifestano insieme, dando luogo ad un Disturbo ansioso-depressivo. Esistono varie forme di depressione (disturbo depressivo maggiore, disturbo distimico, disturbo dell'adattamento con umore depresso etc); la caratteristica principale di tutte è tuttavia il senso di disperazione (intesa in senso letterale come perdita della speranza), l'umore malinconico e la predisposizione al pianto.

Disturbo Post-Traumatico da Stress o PTSD

Si tratta di una sindrome rivenuta e definita osservando le condizioni psicofisiche dei reduci della guerra del Vietnam, che si riscontra frequentemente in persone che sono sopravvissute ad eventi gravi, comportanti morte o minaccia di morte o gravi lesioni o minaccia all'integrità fisica propria o altrui (un incidente aereo o stradale, una sparatoria, un attacco terroristico, una catastrofe naturale, uno stupro, una rapina, etc.) e che abbiano vissuto tale esperienza con paura intensa, senso di impotenza, orrore. Come conseguenza, queste persone tendono a rivivere costantemente quel trauma con pensieri, immagini o ricordi ricorrenti ed intrusivi, sogni e incubi, a volte anche con allucinazioni; esse inoltre possono reagire in modo concitato ed anormale a situazioni che assomigliano o ricordano quell'evento. È una diagnosi riscontrabile in casi di Stalking, in cui la vittima può effettivamente trovarsi minacciata nella sua integrità fisica (Secondo una ricerca condotta in Australia nel 1997, ben il 37% delle vittime di Stalking intervistate avevano sintomi di PTSD). In casi di Mobbing o di Straining non c'è evidentemente alcuna minaccia all'integrità fisica della vittima, per cui la diagnosi di PTSD non è oggettivamente sostenibile.



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

Disturbo Post Traumatico da Amarezza o PTED

Si tratta di una forma particolare di Disturbo dell'Adattamento, presentata a livello scientifico dall'équipe di psichiatri del Prof. Michael Linden della Clinica Charité di Berlino e tuttora relativamente nuova. Anche il Disturbo Post Traumatico da Amarezza, come il PTSD, è una reazione psicologica ad un evento di vita negativo, tuttavia tale evento non è dato da una minaccia di morte o di gravi lesioni fisiche, bensì da una situazione negativa ben più comune e "normale", come per esempio la morte di un congiunto o altre perdite affettive, un divorzio o una separazione coniugale, una grave malattia, lo stato di disoccupazione, una situazione di conflitto sul lavoro come il Mobbing o lo Straining, etc.

Si tratta di situazioni che risultano traumatiche per il soggetto non per la loro pericolosità – di solito nulla – bensì perché violano i suoi valori morali e quindi gli provocano un sentimento permanente di amarezza, rincrescimento, rabbia, impotenza ed ingiustizia. Se lo stalking si attua attraverso azioni di avvicinamento e contatto emotivo positivo, piuttosto che con minacce ed aggressioni, e la vittima non si senta minacciata di morte o di lesioni, può essere che soffra di questo tipo di disturbo. Allo stesso modo del PTSD il soggetto reagisce con aumentato arousal emotivo se ricorda dell'evento, ha pensieri intrusivi ricorrenti e va incontro ad un progressivo peggioramento del suo benessere mentale; spesso mostra anche una riduzione delle attività e capacità quotidiane ed una diminuzione dell'affettività, presenta malumore, irritabilità, agitazione e rassegnazione; a volte nutre sensi di colpa per non aver saputo impedire l'evento o affrontarlo adeguatamente. Il PTED è spesso accompagnato da sintomi somatici di varia natura, quali perdita dell'appetito, disturbi del sonno, disturbi gastrointestinali, etc.

B) Danni psicologici ed esistenziali

Al di là del danno alla salute, c'è un altro ambito in cui la vittima di un conflitto organizzati subisce lesioni anche gravissime, a volte persino irrimediabili: si tratta del contesto cosiddetto psicologico-esistenziale, ossia tutto quello che riguarda le modificazioni peggiorative più o meno gravi della qualità di vita, delle modalità di relazione sociale ed affettiva, delle abitudini e dei comportamenti, degli interessi personali ed extralavorativi. Una vittima di conflitto relazionale in genere, ma anche e soprattutto di tipo lavorativo, va incontro infatti a quello che viene chiamato *decadimento esistenziale*: perde interesse in quello che prima lo appassionava (sport, hobbies, svaghi, viaggi, etc), si chiude in se stesso e rifiuta i contatti sociali, smette di uscire con gli amici e si estranea dalla vita familiare, perde lo spirito di iniziativa e la creatività, spesso anche il desiderio sessuale, si sente insicuro e dubbioso in ogni situazione, è paralizzato dal pessimismo e da mille paure.

In sostanza subisce danni alla sua "esistenza", intendendo con questo termine la possibilità di esprimersi liberamente come persona, provare soddisfazione nelle proprie attività quotidiane, in una parola, avere la capacità e la possibilità di godere appieno della propria vita. Le lesioni di tipo esistenziale sono di pertinenza non medica, bensì psicologica, e godono anche di riconoscimento giuridico: la Cassazione per esempio ha definito il cosiddetto danno esistenziale come "*Ogni pregiudizio (di natura non meramente emotiva ed interiore, ma oggettivamente accertabile) provocato sul fare areddituale del soggetto, che alteri le sue abitudini e gli assetti relazionali*



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

propri, inducendolo a scelte di vita diverse quanto all'espressione e realizzazione della sua personalità nel mondo esterno".

In caso di Stalking, oltre a tutto questo, la vittima può subire anche danni più immediati e pratici. A livello privato e personale il perseguitato, nel tentativo di liberarsi del persecutore, può essere costretto a cambiare il numero di telefono e di indirizzo di posta elettronica, se non addirittura a lasciare la propria casa ed il proprio lavoro per trasferirsi in un'altra città. Oltre allo stress emotivo tutto questo è fonte di spese impreviste, come anche l'eventualità di dover riparare danni procurati alla casa, all'auto o ad altri beni di sua proprietà, oppure il dover ricorrere a sistemi d'allarme o alle prestazioni di investigatori, avvocati, medici, psicologi, etc.

Le vittime di una persecuzione, come anche chi subisce Mobbing o un altro conflitto, sono poi quasi sempre costrette a cambiare vita e abitudini, e di solito non certo in meglio: per esempio non possono più dedicarsi liberamente a certe attività per loro gratificanti come lo shopping, il divertimento, lo sport, le vacanze, etc (spesso non hanno nemmeno più la capacità interiore di farlo perché oppresse dall'ansia e dalla depressione). Può capitare anche che cambino le loro abitudini ed i loro comportamenti, che diventino sospettose, irritabili, aggressive, che perdano affetti ed amicizie, che siano costrette a troncature relazioni sentimentali, che per paura limitino drasticamente la loro vita sociale evitando di vedere parenti, figli o genitori, col risultato di dar luogo ad incomprensioni, risentimenti, conflitti relazionali.

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 continuate 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 o lo Straining sono lasciati agire indisturbati, essi possono giungere alla loro 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 conflitto organizzativo si ripercuotono poi sull'intera società: una vittima di Mobbing o di Straining 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.



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

5. POSSIBILI SOLUZIONI AL CONFLITTO ORGANIZZATIVO

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



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

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.



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

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*, Expertia 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. *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



PRIMA
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONTRO MOBBING E STRESS PSICO-SOCIALE
via G. Marconi, 51 - 40122 Bologna - tel. e fax 051.614.89.19
E.mail info@mobbing-prima.it - Internet: www.mobbing-prima.it

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 *Psychoterapy 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

SITOGRAFIA

www.mobbing-prima.it: sito di PRIMA Associazione Italiana contro Mobbing e Stress Psicosociale di Bologna, la prima organizzazione nata in Italia che si occupa di assistenza alle vittime del conflitto lavorativo, formazione personale, professionale ed aziendale e ricerca sul campo.

www.mobbing-apem.it: sito dell'APEM Associazione Periti ed Esperti di Mobbing di Firenze, ove è possibile reperire nominativi di psicologi, avvocati e medici esperti di conflitto lavorativo.

www.poliziadistato.it: sito della Polizia di Stato che contiene una sezione dedicata allo Stalking con informazioni e consigli comportamentali per le vittime.

www.antistalking.com: sito dell'Osservatorio Nazionale Antistalking dell'Associazione Italiana di Psicologia e Criminologia, con dati statistici aggiornati e ricerche internazionali.