



ISSN: 2038-3282

**Pubblicato il: 1 ottobre 2012**

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da [www.qtimes.it](http://www.qtimes.it)  
Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

**When *sik work* becomes bad to live. Protagonists and dynamics of *mobbing***  
**Quando il lavoro *malato* diventa *male di vivere*.**  
**Protagonisti e dinamiche del *mobbing***  
di Francesca Giangregorio  
[Francygiangregorio@libero.it](mailto:Francygiangregorio@libero.it)

**Abstract**

Il *mobbing* è un fenomeno complesso, che si sviluppa all'interno dell'ambito lavorativo e che ha alla propria origine una situazione conflittuale. Questa affermazione, tuttavia, non vuole porre un legame di identità tra il *mobbing* e il conflitto; i rapporti professionali infatti, come ogni altro tipo di rapporto interpersonale, non sono scevri di conflittualità, spesso anche positiva. Allo stesso modo il *mobbing* non può essere accomunato allo *stress*; tra i due fenomeni infatti esiste un rapporto di causalità solo nel momento in cui un accumulo eccessivo di tensione viene proiettato su un individuo-bersaglio sotto forma di atto persecutorio. Viceversa, *mobbing* e *stress* sono indipendenti quando l'azione vessatoria non è diretta allo smaltimento di un accumulo di tensione.

**Parole chiave:** lavoro; male di vivere; mobbing

**Introduzione**

Il *mobbing* è un fenomeno complesso, che si sviluppa all'interno dell'ambito lavorativo e che ha alla propria origine una situazione conflittuale. Questa affermazione, tuttavia, non vuole porre un legame di identità tra il *mobbing* e il conflitto; i rapporti professionali infatti, come ogni altro tipo di

rapporto interpersonale, non sono scevri di conflittualità, spesso anche positiva. Allo stesso modo il *mobbing* non può essere accomunato allo *stress*; tra i due fenomeni infatti esiste un rapporto di causalità solo nel momento in cui un accumulo eccessivo di tensione viene proiettato su un individuo-bersaglio sotto forma di atto persecutorio. Viceversa, *mobbing* e *stress* sono indipendenti quando l'azione vessatoria non è diretta allo smaltimento di un accumulo di tensione. E ancora, il *mobbing* non è assimilabile neanche allo *straining* (letteralmente "mettere sotto pressione"), cioè a una sola azione sistematica e reiterata – priva della componente vessatoria o persecutoria – messa in atto esclusivamente dal datore di lavoro e/o dai superiori gerarchici, allo scopo di creare discriminazioni attraverso situazioni di stress forzato (ad esempio, assegnare ad una stessa persona esclusivamente postazioni di lavoro isolate).

È solo quando il conflitto diviene un'azione sistematica, regolare e premeditata, consapevolmente o inconsapevolmente, che si è in presenza di quella forma di aggressione psicologica che prende il nome di *mobbing*, i cui costi sociali – per quanto noti – sono forse ancora sottostimati.

### **Il mobbing: caratteristiche della violenza psicologica sul lavoro**

Il significato del termine *mobbing* è riconducibile al campo di studi tanto dell'etimologia quanto dell'etologia; se sotto il profilo etimologico si evidenzia la doppia derivazione, sia dal latino *mobile vulgus* (cioè il movimento della plebaglia) sia dall'inglese *to mob*, che indica analogamente l'*assalto di massa*, sotto l'aspetto etologico si fa riferimento al comportamento di aggressione messo in atto dal branco nei confronti di un esemplare isolato. Di qui la valenza metaforico - descrittiva che il vocabolo viene ad assumere, presentificando l'immagine di una situazione di accerchiamento o assalto di gruppo ai danni di una vittima che, messa in condizioni di isolamento e ostilità, vive uno stato di terrore psicologico.

Il fenomeno del *mobbing* trova il proprio contesto di sviluppo negli ambienti di lavoro e si configura come un'aggressione psicologica sistematica perpetrata dal datore di lavoro, da un superiore (*mobbing gerarchico*) o da un collega (*mobbing ambientale* o orizzontale) allo scopo di eliminare una persona ritenuta scomoda, provocandone il licenziamento o inducendola alle dimissioni oppure, nei casi più gravi al pensionamento anticipato. Tale aggressione è attuata attraverso maldicenze, critiche distruttive e reiterate, compromissione dell'immagine pubblica, persecuzioni, compiti dequalificanti, oneri non sopportabili, obbligo di tenere comportamenti contrari all'etica e alle convinzioni personali, mancato accesso a informazioni importanti. In altri termini, si tratta di «una forma di terrorismo psicologico che implica un atteggiamento ostile e non etico posto in essere in forma sistematica – e non occasionale o episodica – da una o più persone, eminentemente nei confronti di un solo individuo, il quale, a causa del *mobbing*, viene a trovarsi in una condizione indifesa e fatto oggetto di una serie di iniziative vessatorie e persecutorie. Queste iniziative debbono ricorrere con una determinata frequenza (statisticamente: per almeno una volta la settimana) e nell'arco di un lungo periodo di tempo (statisticamente: per almeno sei mesi di durata). A causa dell'alta frequenza e della lunga durata del comportamento ostile, questa forma di maltrattamento determina considerevoli sofferenze mentali, psicosomatiche e sociali» (Leymann., 1990, p. 35).

Da quanto detto emerge come questo fenomeno, non equiparabile al nonnismo negli ambienti militari e al bullismo nelle scuole che generalmente sfociano nella minaccia o violenza fisica, sia estremamente diverso dal *conflitto temporaneo*. Ciò che differenzia infatti i due fenomeni non è né il contenuto né la modalità dell'azione offensiva: il tratto distintivo è invece nella *frequenza* e nella *durata* dell'azione stessa.

Il *mobbing*, nel suo configurarsi come una dinamica interpersonale di segno negativo, necessita della presenza di tre attori sociali:

- il *mobber*, ovvero colui che dà corso all'azione psicosociale offensiva;
- il *mobbizzato*, ossia la vittima;
- il *side-mobber* o *co-mobber*, cioè lo spettatore o il complice dell'azione di mobbing.

<i>ategorie</i>	<i>Azioni ostili</i>
Attacchi alla possibilità di comunicare	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il capo limita le possibilità di esprimersi della vittima</li> <li>2. Viene sempre interrotto quando parla</li> <li>3. I colleghi limitano le sue possibilità di esprimersi</li> <li>4. Si urla con lui o lo si rimprovera violentemente</li> <li>5. Si fanno critiche continue sul suo lavoro</li> <li>6. Si fanno critiche continue sulla sua vita privata</li> <li>7. È vittima di telefonate mute o di minaccia</li> <li>8. È vittima di minacce verbali</li> <li>9. È vittima di minacce scritte</li> <li>10. Gli si rifiuta il contatto con gesti o sguardi scostanti</li> <li>11. Gli si rifiuta il contatto con allusioni indirette</li> </ol>
Attacchi alle relazioni sociali	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Non gli si parla più</li> <li>13. Non gli si rivolge più la parola</li> <li>14. Viene trasferito in un ufficio lontano dai colleghi</li> <li>15. Si proibisce ai colleghi di parlare con lui</li> <li>16. Ci si comporta come se lui non esistesse</li> </ol>
Attacchi all'immagine sociale	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Si fanno maldicenze alle sue spalle</li> <li>18. Si spargono voci infondate su di lui</li> <li>19. Lo si ridicolizza</li> <li>20. Lo si sospetta di essere malato di mente</li> <li>21. Si cerca di convincerlo a sottomettersi a visita psichiatrica</li> <li>22. Si prende in giro un suo <i>handicap</i> fisico</li> <li>23. Si imita il suo modo di parlare e di camminare per prenderlo in giro</li> <li>24. Si attaccano le sue opinioni politiche o religiose</li> <li>25. Si prende in giro la sua vita privata</li> <li>26. Si prende in giro la sua nazionalità</li> <li>27. Lo si costringe a fare lavori umilianti</li> <li>28. Si giudica il suo lavoro in maniera sbagliata e offensiva</li> <li>29. Si mettono in dubbio le sue decisioni</li> <li>30. Gli si dicono ingiurie o altre espressioni umilianti</li> <li>31. Gli si fanno offerte sessuali, verbali e non</li> </ol>
Attacchi alla qualità della situazione professionale	<ol style="list-style-type: none"> <li>32. Non gli si danno più compiti da svolgere</li> <li>33. Gli si toglie ogni tipo di attività lavorativa, in modo che non possa più nemmeno inventarsi il lavoro</li> <li>34. Gli si danno lavori senza senso</li> <li>35. Gli si danno lavori molto al di sotto della qualificazione professionale</li> <li>36. Gli si danno sempre nuovi compiti lavorativi</li> <li>37. Gli si danno lavori umilianti</li> <li>38. Gli si danno compiti molto al di sopra delle sue capacità o qualificazioni per screditarlo</li> </ol>
Attacchi alla salute	<ol style="list-style-type: none"> <li>39. Lo si costringe a fare lavori che nuocciono alla sua salute</li> <li>40. Lo si minaccia di violenza fisica</li> <li>41. Gli si fanno leggere violenze (per es. uno schiaffo)</li> <li>42. Gli si fa violenza fisica più pesante</li> <li>43. Gli si causano danni per svantaggiarlo</li> <li>44. Gli si creano danni fisici nella sua casa o sul suo posto di lavoro</li> <li>45. Gli si mettono le mani addosso a scopo sessuale</li> </ol>

Tabella1. Classificazione dei comportamenti di mobbing secondo Leymann (Sprini, 2007, pp. 24-25).

## Il mobber

Generalmente il *mobber* è una persona affetta da un disturbo narcisistico di personalità o da un disturbo paranoide «con senso di grandiosità e necessità di essere attorniato da persone che lui sente inferiori e che non gli pongono problemi, che lo ammirano e lo assecondano pedissequamente per confermare la sua convinzione che lui tutto può e tutto gli è dovuto» (Gentile, 2009, p.18). Questa percezione distorta tanto della realtà quanto di se stesso fonda una relazione interpersonale imperniata sul controllo umiliante e degradante dell'altro, sul quale esercitare un dominio che lo rende dipendente e ne distorce le qualità personali.

In letteratura si distinguono quattordici tipi di mobber: *carrierista*, *casuale*, *collerico*, *conformista*, *criticone*, *frustrato*, *leccapiedi*, *megalomane*, *pusillanime*, *sadico*, *terrorizzato*, *tiranno*, *invidioso*, *istigatore* (cfr. Carlucci, 2009). Vediamo, sia pure rapidamente, i tratti essenziali di ciascuno di questi.

Il *carrierista*, in quanto presenta una personalità narcisistica, risulta incapace di stabilire qualunque rapporto di collaborazione e di sviluppare nei confronti degli altri sentimenti di considerazione dell'altro. Si tratta di un soggetto molto violento e aggressivo, che non esita a danneggiare con ogni mezzo coloro che vede come una minaccia per il raggiungimento dei suoi scopi.

L'azione di un mobber *casuale* scaturisce invece da un conflitto occasionale, nato con un avversario paritario sotto il profilo psicologico; quando il vincitore della situazione conflittuale decide di abbattere la propria controparte il mobber di questo tipo assume il ruolo momentaneo di psico-aggressore.

Il *collerico* è invece un individuo che non riesce a trattenere la propria ira; le esplosioni di rabbia sono imprevedibili, così come è repentino il ritorno allo stato di calma. Questo andamento rende il comportamento del mobber difficilmente intellegibile; egli diviene quindi non solo una fonte di terrore psicologico per la vittima, ma anche un elemento di stress per quanti, pur non essendo il bersaglio diretto dei suoi attacchi, entrano in contatto con lui.

Il quarto tipo di mobber, ovvero il *conformista*, è uno spettatore, cioè una persona che pur non ricoprendo un ruolo attivo nell'azione offensiva sceglie di non intervenire in aiuto della vittima, divenendo così un'agente favorente le dinamiche di mobbing.

Il *criticone* si distingue per il godimento che trae dal pronunciare un giudizio svalutante, oppure dal muovere critiche inappropriate sotto il profilo delle modalità comunicative e incoerenti rispetto alla situazione. Secondo alcuni autori, «questo comportamento ha le sue origini nell'infanzia: tende infatti a manifestarsi nel caso in cui lo stesso soggetto sia stato in contatto con una coppia genitoriale troppo critica nei suoi confronti e dunque perennemente insoddisfatta. Di contro, dunque, questo tipo di atteggiamento si riproporrà in età adulta nei confronti di altri, nel tentativo di colmare la perenne insoddisfazione di se stessi» (Carlucci, 2009, p. 60).

Il *frustrato* è una persona che si caratterizza per la tendenza a riversare sugli altri le frustrazioni che sperimenta nella vita privata. Vede gli altri come nemici, perché non soffrono dei suoi stessi problemi o perché al suo posto li affronterebbero in maniera differente. È perciò palesemente geloso e invidioso e l'entità dell'aggressione che porta è direttamente proporzionale alla gravità della situazione personale esperita.

Diversamente dal frustrato, il *leccapiedi* appare estremamente remissivo nei confronti del capo, mentre è tirannico con i suoi colleghi o chiunque senta come una minaccia alla sua scalata verso il successo professionale. Per questo tipo di persona «la posizione ricoperta dal suo capo è ininfluenza: infatti l'unica cosa che conta è che questi abbia il potere di farlo avanzare. D'altra parte non si farà scrupoli ad imporre la propria superiorità attraverso comportamenti scorretti e violenti qualora

dovesse accorgersi per pericolo di un presunto avversario» (Carlucci, 2009, p. 61).

Ancora diverso è il *megalomane*, che presenta un Sé grandioso, iperbolico, fondato sulla personale convinzione di essere superiore agli altri, di avere delle caratteristiche o doti in particolare. In realtà si tratta di caratteristiche che vorrebbe possedere, ma che in realtà non gli appartengono; pertanto chiunque abbia l'intenzione di mettere in discussione questa immagine di sé è visto come pericoloso e diviene quindi il bersaglio della sua violenza psicologica.

Con termine *pusillanime* ci si riferisce generalmente al co-mobber, o complice; è per lo più una persona subdola, che non ha il coraggio di agire direttamente per timore delle conseguenze dei suoi atti e preferisce per questo restare in secondo piano, evitando così il confronto diretto.

Il *sadico* esercita una violenza gratuita per solo il semplice piacere che prova nel distruggere la sua vittima, in una sorta di circolo vizioso. Il piacere che prova nell'annientare l'altro alimenta la sua voglia di aggredire e di sopraffare, innescando così un circolo vizioso difficile da rompere.

Il comportamento del *terrorizzato* è guidato dalla paura di essere eliminato o messo in ombra da un collega; la possibilità di questa concorrenza lo atterrisce, al punto da spingerlo a una sorta di difesa del suo territorio eliminando o emarginando altri colleghi che sente concorrenti. Parte infatti dal presupposto che questi potrebbero surclassarlo e ricoprire le sue funzioni in maniera così efficiente. La sua pericolosità, minore rispetto a quella degli altri tipi di mobber, si amplifica in modo preoccupante nel caso in cui si crei un'alleanza con il capo, al quale può far comodo avere uno "spione" a portata di mano.

La tipologia di mobber più pericolosa è rappresentata dal *tiranno*, la cui azione è diretta verso i colleghi indipendentemente dal loro lavoro e dalle loro prestazioni, semplicemente per il piacere nel sottomettere. La sua crudeltà esclude che ci possa essere una soluzione del conflitto e può spingersi fino a schiavizzare gli altri. L'aggressività di questi soggetti può arrivare all'efferatezza: sono infatti consapevoli di compiere del male e lo fanno per il loro soddisfacimento personale. In genere questi individui si servono di informatori in modo da essere onnipresenti.

L'*invidioso* è affetto da un'invidia patologia, cronica; questa può essere di tipo materiale – cioè diretta verso gli oggetti o gli averi della vittima – o di tipo immateriale, cioè indirizzata verso le qualità personali della vittima, come la simpatia o l'intelligenza oppure la bellezza, o nei confronti della sua situazione sociale o affettiva. Se si è in un ambiente in cui è presente questo tipo di mobber, l'assunzione di un atteggiamento di discrezione e riservatezza rispetto alla propria vita privata costituisce un deterrente all'innescarsi dei comportamenti aggressivi da parte di questo tipo di mobber.

L'*istigatore*, infine, infierisce consapevolmente sulla vittima utilizzando strategie mobbizzanti sempre nuove e inedite, e appositamente ricercate.

Da questa carrellata, per quanto rapida, emerge quindi che la personalità del *mobber* può essere ricondotta sostanzialmente a due macro-categorie:

- narcisista, incapace di provare empatia e caratterizzata da un sé grandioso;
- passivo-aggressiva, contraddistinta da un'espressione indiretta della rabbia e dell'ostilità.

### **Il mobbizzato**

Il mobbizzato è il bersaglio dell'azione vessatoria, e come tale è posto in una condizione di sudditanza psicologica e impotenza che offre pochi – se non nulli – margini di uscita; «la vittima designata può essere [tanto] una persona con buone capacità creative e innovative, che si dedica al lavoro» quanto un individuo «con scarse capacità lavorative o portatore di *handicap* o [un] soggetto

particolare per caratteristiche socio-culturali, abitudini di vita, preferenze sessuali, o persone che rimangono estranee a traffici illeciti negli ambienti in cui lavorano. Può trattarsi pure di persona che viene considerata debole rispetto ai colleghi [...], oppure perché competitiva o dotata di scarsa aggressività e flessibilità”(Gentile, 2009, p. 20-21).

Al di là delle caratteristiche peculiari del singolo individuo, tutte le vittime di mobbing sono accomunate da un unico fattore, ovvero l'isolamento. È infatti in questa condizione di depauperamento della relazione interpersonale che il mobbizzato sperimenta una sofferenza che investe sia le perdite materiali e contingenti sia quelle interiori alla persona, come la stima di se stesso, il proprio valore e l'immagine sociale. La vittima è colpita nella sua interiorità più profonda, e si sente sempre più chiuso in una condizione avvilente, che prelude allo sviluppo di una depressione. È questo il disturbo che si manifesta più frequentemente nei mobbizzati e che può sfociare in patologie ancora più gravi, afferenti alla sfera dell'equilibrio socio-emotivo, fisico e comportamentale.

Come per il mobber, anche per il mobbizzato, si sono individuate delle categorie, e più precisamente diciotto: il *buontempone*, il *camerata*, il *capro espiatorio*, il *distratto*, il *paranoico*, il *passivo*, il *pauroso*, il *permaloso*, il *presuntuoso*, il *prigioniero*, il *servile*, il *severo*, il *sicuro di sé*, il *sofferente*, il *vero collega*, l'*introverso*, l'*ambizioso* e l'*ipocondriaco*.

Il *buontempone* è in genere una «persona piacevole e buona, tanto che a volte viene stigmatizzata come il “buffone” del gruppo e non viene presa sul serio» (Gabassi, 2003, p. 213).

Il *camerata* è invece il collega che non ha problemi con nessuno, gode di un alto grado di popolarità, ma è oggetto a invidia per le sue qualità.

Il *capro espiatorio* «consente al gruppo di scaricare il proprio malessere e l'aggressività. Il membro del gruppo da sacrificare è [...] quello considerato più debole, o diverso, o semplicemente scomodo perché sentito pericoloso per l'equilibrio del gruppo. [...]

La funzione del capro espiatorio è quella di catalizzare tutte le colpe del malessere collettivo e l'aggressività del gruppo, soprattutto quando nei contesti di lavoro si affrontano periodi di crisi conseguenti a cambiamenti organizzativi, oppure quando il gruppo è sottoposto a situazioni di lavoro particolarmente stressanti» (Curi Novelli, 2010, p.154).

Il *distratto* è incapace di rendersi conto dei mutamenti situazionali e, pertanto, non è in grado di operare una valutazione realistica e corretta del nuovo contesto.

Diversamente il *paranoico* è una persona che «percepisce l'ambiente circostante come pericoloso nei suoi confronti. È convinto che tutti vogliano danneggiarlo, è insicuro e le sue continue paure contribuiscono a scatenare il mobbing da parte dei colleghi che si sentono ingiustamente accusati da lui» (Mainetta, 2007, p. 75); sostanzialmente il paranoico rientra in quella tipologia di vittima che contribuisce – anche se in modo inconsapevole – alla propria vittimizzazione.

Il *passivo* è un individuo che «aspetta sempre riconoscimenti da parte del suo ambiente, e questo suo servilismo può scatenare l'antipatia dei colleghi. È molto sensibile, si sente facilmente tradito e le sue ingiuste rimostranze provocano azioni mobbizzanti» (Mainetta, 2007, p. 76); anche in questo caso, come nel precedente, si è in presenza di una vittima favorente.

Il *pauroso* è «colui che ha letteralmente paura di tutto, vive in un mondo irrealistico e non percepisce le cose come sono. Viene mobbizzato perché gli altri lo vedono come una minaccia all'equilibrio e alla tranquillità del gruppo» (Gabassi, 2003, p. 277).

Il *permaloso* è una persona estremamente sensibile alle critiche, anche insignificanti. Il suo equilibrio è precario perché si sente mobbizzato per ogni piccolezza; in altri termini, si tratta di un soggetto che ha bisogno di avere continui riconoscimenti sul lavoro e ogni piccolo rilievo lo

destabilizza e ha su di lui conseguenze devastanti.

Il *presuntuoso* è generalmente una persona che sopravvaluta le proprie capacità; le condotte aggressive messe in atto ai suoi danni sono tese a confutare in maniera disfunzionale questa sua sovrastima.

Il *prigioniero* è colui che non è in grado di sottrarsi al mobbing in maniera autonoma e, dunque, di cercare un'alternativa al proprio posto di lavoro, restando così intrappolato nella situazione disfunzionale e divenendo preda degli eventi.

Il *servile* ambisce a fare tutto alla perfezione per ottenere il pieno consenso del capo ed è proprio il suo servilismo che può procurargli inimicizie e metterlo nella condizione di mobbizzato.

Il *severo* è caratterizzato da uno stile relazionale autoritario, imperniato su un sistema di regole estremante rigido, in forza del quale non è in grado di instaurare rapporti interpersonali positivi e propositivi; queste peculiarità innescano una serie di condotte mobbizzate che hanno scopo di sanzionare un assetto comportamentale ritenuto inaccettabile.

Il *sicuro di sé* crede nelle proprie capacità e agisce con determinazione, tanto da suscitare l'invidia di molti colleghi.

Il *sofferente* è una soggetto che manifesta una tendenza alla depressione e all'insoddisfazione; come per il paranoico, anche in questo caso, la lamentela continua ha come conseguenza l'isolamento da parte dei colleghi, che non sono disposti ad ascoltarne o sopportarne le deplorazioni.

Il *vero collega* è una persona capace di onestà e di efficienza, e in grado di instaurare relazioni interpersonali funzionali; tuttavia, queste sue caratteristiche lo espongono al rischio di mobbizzazione nel momento in cui viene percepito come un elemento che può frapporsi apertamente alla messa in atto di azioni scorrette verso terzi o verso l'azienda.

L'*introverso* è un individuo che manifesta evidenti difficoltà nei rapporti interpersonali; spesso la sua mancanza di comunicazione è interpretata come un atteggiamento di superiorità e questo fa sì che possa catalizzare su di sé antipatie che si spingono fino al conflitto .

L'*ambizioso* è colui che cerca di fare carriera impegnandosi per raggiungere prestazioni eccellenti; lavora perciò molto, ma esaltando le proprie performance svisciva il gruppo di lavoro al quale appartiene.

L'*ipocondriaco* è portato all'autocommiserazione e si lamenta per la fatica che il suo lavoro comporta, infastidendo gli altri che tendono perciò a isolarlo.

È da notare che la reazione alla situazione conflittuale è diversificata nei due sessi. In genere, le donne sembrano reagire aumentando la loro attività verbale e gestuale e incrementando la loro efficienza sul lavoro. Gli uomini, al contrario, tenderebbero al ritiro sociale e al decremento dell'attività lavorativa. Entrambe le modalità reattive tuttavia si configurano come strategie perdenti ai fini del blocco del mobbing, in quanto funzionano invece da stimolo all'azione persecutoria.

### **Gli spettatori**

Lo spettatore è colui che non prende direttamente parte all'azione mobbizzante e che – con il proprio comportamento attivo o passivo – può diventare un'agente favorente o frenante il mobbing stesso. Gli spettatori sono riconducibili a tre categorie: i *side-mobber*, gli *indifferenti*, gli *oppositori*. Il *side-mobber* svolge una concreta azione favorente; questi infatti – pur non costituendo un aggressore diretto – si allea con il mobber concorrendo al processo di vittimizzazione della persona-bersaglio. In questa categoria rientrano:

- *il ruffiano*, che presenta caratteristiche simili alla vittima servile o al *mobber* leccapiedi, e

che agisce spinto da un rapporto di fidelizzazione con il *mobber*;

- *il rinunciataro*, che assume un atteggiamento di totale indifferenza;
- *il falso-innocente*, che – per auto tutelarsi – nega la situazione di mobbing di cui è parte;
- *il premuroso*, che – nel tentativo di prestare aiuto – tempesta la vittima di domande inerente la sua vita privata o il suo stato di salute, con il risultato di divenire invadente e opprimente, e conseguentemente di far allontanare la persona che intende supportare.

Gli *indifferenti* sono coloro che scegliendo di non-intervenire svolgono un'azione favorente; di questa tipologia fanno parte i *rinunciataro*, che assumono un atteggiamento di totale indifferenza sia rispetto alla situazione concreta reale sia nei confronti del vissuto di sofferenza della persona-bersaglio.

Gli *oppositori* sono tutti coloro che – non accettando la situazione conflittuale e il clima di tensione conseguente alle dinamiche di *mobbing* – cercano di prestare aiuto alla vittima. Questa categoria è tipicamente rappresentata dalla figura del *diplomatico*, che ricerca soluzioni di compromesso al conflitto; tuttavia è opportuno chiarire che: se la formulazione di rimostranze o di proposte di intervento non è suffragata da azioni concrete di blocco del *mobbing*, si viene a costituire una situazione di stallo nella quale le condotte mobbizzanti proliferano.

### **Le strategie di mobbing**

Come accennato in precedenza, alla base delle strategie di *mobbing* si trova un conflitto lavorativo irrisolto che, non trovando margini di canalizzazione e di soluzione di tipo istituzionale, si proietta nell'ambito delle relazioni interpersonali. In altre parole, ciò che si opera è una rimozione in forza della quale si trasla l'ambito di appartenenza del conflitto, che si sposta cioè dal lavoro alla relazione, in modo da mantenere attraverso giochi di potere e sudditanza psicologica la condizione situazionale vigente.

Le azioni mobbizzanti possono essere ricondotte a tre tipologie: verticale, orizzontale e ascendente (cfr. Occhini, 2004).

Il *mobbing verticale*, o mobbing dall'alto, si compone di quell'insieme di strategie vessatorie e persecutorie attuate dai vertici aziendali allo scopo di allontanare o danneggiare un dipendente ritenuto "scomodo". Questo tipo di *mobbing* si divide in tre diverse sottocategorie, quali:

- il *mobbing pianificato*, in cui i comportamenti vessatori sono una vera e propria strategia e politica aziendale appositamente studiata e intenzionalmente implementata;
- il *mobbing strategico*, attuato allo scopo di «ridurre il personale, per ridurre i costi aziendali, per sostituire il personale esistente con individui più competitivi per l'organizzazione e la produzione aziendale» (Occhini L., 2004, p. 191);
- il *mobbing corporativo*; è quello attuato dai datori di lavoro attraverso l'aumento delle ore lavorative, oppure mediante un calo qualitativo delle condizioni lavorative attraverso la negazione di permessi o ferie, o ancora spiando il lavoro dei dipendenti.

Questa tipologia di azioni mobbizzanti – che per le sue caratteristiche viene anche definita *mobbing discendente* – «comprende azioni riconducibili alla tematica dell'abuso di potere, cioè dell'uso eccessivo, arbitrario o illecito che un ruolo professionale implica. Il capo tradizionale, autoritario e severo, è ritenuto tendenzialmente più incline a tali atteggiamenti, ma è errato ritenere che altri tipi di capo, come il capo «amicone», ne siano immuni» (Gentile, 2009, p. 24). Sebbene a una prima



osservazione è sembrato che questo *tipo di mobbing* derivasse dalla gerarchia organizzativa aziendale stessa, che poteva agire dall'alto per facilitare o addirittura provocare l'insorgere del mobbing, da un'analisi più approfondita del fenomeno è emerso che non esiste una corrispondenza biunivoca tra questo fenomeno e l'organizzazione gerarchica dell'azienda.

In generale, tra i motivi più frequenti alla base del mobbing verticale si trovano fattori quali le raccomandazioni, il credo politico, la minaccia all'immagine sociale e le differenze di età.

Il *mobbing orizzontale* è invece quella modalità di aggressione psicologica in cui i mobber sono i colleghi pariordinati alla vittima. È comune la constatazione su «quanto siano frequenti tra colleghi piccole invidie, conflitti, pettegolezzi; anzi è in genere stato osservato che la rivalità tra colleghi di pari grado superano per carica aggressiva quelle tra superiori e sottoposti. [...].

Talvolta, la molestia collettiva orizzontale può originare da una dinamica psicologica di branco, quasi inconsapevole, diretta a scaricare su un capro espiatorio le tensioni, l'aggressività, le gelosie del lavoro» (Gentile, 2009, p. 24-25). Sostanzialmente, il mobbing orizzontale si impernia su fattori quali: la competizione, il campanilismo e il razzismo.

Il *mobbing ascendente*, o dal basso (*Down-Up*), «si verifica quando un certo numero di dipendenti (e mai uno solo) si coalizza per emarginare un superiore o per boicottare il suo lavoro» (Occhini, 2004, p. 192). L'opera di screditamento viene attuata attraverso diverse tecniche, tra cui le più efficaci sono: il pettegolezzo, la calunnia, il rifiuto di ottemperare alle consegne, il travisare volontariamente le richieste poste.

In questa sede è opportuno precisare, inoltre, che le strategie di mobbing si differenziano in base al genere; il mobber-donna infatti tende ad adottare condotte attive (come il pettegolezzo o la presa in giro), mentre il mobber-uomo si orienta su comportamenti passivi (come ignorare o sottoporre a pressione).

### **Le fasi di sviluppo del mobbing**

Il mobbing è un fenomeno in continuo sviluppo, la cui evoluzione procede attraverso sei stadi sequenziali, contraddistinti dal deterioramento progressivo nei rapporti sia con i colleghi e con i superiori, al quale si accompagna parallelamente un peggioramento nello stato psicofisico della vittima. I passi di questa infausta progressione sono: la condizione zero, il conflitto mirato, l'inizio del mobbing, i primi sintomi psico-somatici, gli errori e gli abusi dell'amministrazione del personale, il serio aggravamento della salute psico-fisica della vittima, l'esclusione dal mondo del lavoro (cfr. Occhini, 2004).

La *condizione zero* costituisce una pre - fase e si concretizza nella conflittualità fisiologica presente in genere nei contesti lavorativi; è «un conflitto generalizzato, che vede tutti contro tutti e non ha una vittima cristallizzata. Non è del tutto latente, ma si fa notare di tanto in tanto con banali diverbi d'opinione, discussioni, piccole accuse e ripicche, manifestazioni del [...] tentativo generalizzato di emergere rispetto agli altri. [...] nella "condizione zero" non c'è da nessuna parte la volontà di distruggere, ma solo quella di elevarsi sugli altri» (Ege, 2002, p. 19). In altre parole, la condizione zero «indica una situazione di conflittualità e tensione latente all'interno dell'azienda: può essere dovuta a vari fattori, che possono essere intrinseci, cioè interni all'organizzazione (cattiva distribuzione del lavoro, trasformazioni societarie, svolte nella politica aziendale, crisi dell'azienda, ecc.), oppure estrinseci, cioè dovuti a fattori indipendenti (alto tasso di disoccupazione, instabilità politica, crisi, catastrofi, problemi privati delle singole persone, ecc.). Si tratta insomma di un cattivo clima organizzativo, che provoca un senso generalizzato di insicurezza e tensione, aumentando quindi la probabilità che un semplice conflitto degeneri in mobbing» (Sprini, 2007, p.

39).

Il *conflitto mirato* è la prima fase, e dunque il momento nel quale si individua la vittima e le si indirizza la conflittualità generale. Il conflitto fisiologico di base evolve: non è più una situazione stagnante, ma prende una precisa direzione. L'obiettivo del mobber è quello di distruggere l'avversario e non solo di emergere. Il conflitto, inoltre non è più oggettivo e limitato al lavoro, ma cambia piano ed è sempre più orientato sul versante della relazione privata.

L'*inizio del mobbing* apre la seconda fase; gli attacchi dell'aggressore non causano ancora sulla vittima disturbi o malattie di tipo psicosomatico; le inoculano tuttavia un persistente senso di disagio e fastidio, che deriva dalla constatazione del deterioramento delle relazioni con i colleghi, un mutamento sul quale il soggetto mobbizzato si interroga, spesso senza trovare risposta. Questo stadio «è il vero spartiacque che segna l'effettivo inizio del mobbing: ora le azioni ostili non sono più derivate da eventi casuali, bensì deliberatamente e appositamente create ai danni della vittima» (Sprini, 2007, p. 39).

La comparsa dei *primi sintomi psicosomatici* caratterizza l'ingresso nella terza fase, quella in cui cioè la vittima comincia a manifestare dei problemi di salute. Questi primi sintomi sono in genere un senso di insicurezza, l'insorgere di insonnia e problemi digestivi, malesseri ancora non gravi e che non provocano assenze per malattia.

Gli *errori e gli abusi dell'amministrazione del personale* contraddistinguono la quarta fase; le assenze prolungate, le continue richieste di permessi e i ritardi su lavoro – connessi al peggioramento del benessere psicofisico del mobbizzato – sono spesso sanzionati dall'Ufficio del Personale con richiami formali, tesi a condannare un comportamento erroneamente interpretato come assenteista o lassista. In altre parole, questo stadio «vede l'entrata in gioco anche dei vertici dirigenziali in genere: si tratta di reclami, controllo sul rendimento e altre azioni, in ragione delle quali il caso di mobbing diviene “pubblico”, travalica il perimetro dell'ufficio e viene percepito da altri reparti e settori, come ad esempio la Funzione del Personale, che nota le assenze o il calo di rendimento della vittima: si tratta di interventi errati o comunque non giusti, che non fanno che aumentare il disagio e il senso di impotenza del mobbizzato. In conseguenza di ciò, egli entra in una fase di malessere più acuta» (Sprini, 2007, p. 40).

Il *serio aggravamento della salute psicofisica della vittima* è tipico della quinta 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 paliativo 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 non sono 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” (Ege H., 2002, p. 21).

L'*esclusione dal mondo del lavoro* – ovvero la sesta fase – implica l'abbandono del posto di lavoro da parte della vittima, che presenta dimissioni volontarie, oppure se è nella condizione di farlo chiede il pre-pensionamento, oppure arriva a cercare una via di fuga nel suicidio. Altri esiti drammatici del mobbing possono essere lo sviluppo di manie ossessive, l'omicidio o la vendetta sul mobber.

### **Conclusioni**

Nel suo essere un fenomeno sociale, il mobbing è altamente antisociale; i danni che da questo derivano sono talmente gravi da far parlare di *malattie specifiche da mobbing*. Le ripercussioni sullo stato psico-fisico della vittima hanno un effetto deflagrante, che si traduce nell'invalidità psicologica (dovuta al verificarsi di una crisi a livello esistenziale, familiare, economico, relazionale, sociale e lavorativo). Conoscere gli aspetti situazionali e le caratteristiche degli attori della dinamica di mobbizzazione significa porre le basi per una corretta lettura della realtà lavorativa nella quale si è inseriti, e al tempo stesso comprendere su quali fattori – sia personali sia interpersonali e di contesto – agire per prevenire o fronteggiare l'aggressione psicologica. La tutela del ruolo di lavoratore non può prendere avvio da misconcezioni o da fraintendimenti terminologici; l'efficacia delle azioni di contrasto non può essere affidata all'estemporaneità, bensì alla costruzione di una strategia comportamentale supportiva della persona nel suo essere sinolo di corpo e psiche.

### **Riferimenti Bibliografici:**

- CARLUCCI S., *Mobbing e organizzazioni di personalità. Aspetti clinici e dinamici*, Milano, Franco Angeli, 2009;
- CURI NOVELLI M., *Lavorare con il gruppo specializzato. Teoria e clinica*, Milano, Franco Angeli, 2010;
- EGE H., *Il Mobbing in Italia: introduzione al mobbing culturale*, Bologna, Pitagora Editrice, 1997;
- EGE H., *Mobbing: conoscerlo per vincerlo*, Milano, Franco Angeli, 2002;
- GABASSI P. G., *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2003;
- GENTILE M., *Il mobbing. Problemi e casi pratici nel lavoro pubblico*, Milano, Giuffrè Editore, 2009;
- LEYMANN H., *Il contenuto e lo sviluppo del mobbing sul lavoro*, 1990;
- MAIER E., *Il mobbing come fenomeno psicosociale*, in Depolo M. (a cura di), “Mobbing: quando la prevenzione è intervento. Aspetti giuridici e psicosociali del fenomeno”, Milano, Franco Angeli, 2003;
- MAINETTA B., *No panic! Conoscere e superare stress, ansia, panico & co.*, Roma, Hermes Edizioni, 2007;
- OCCHINIL., *L'individuo nelle organizzazioni*, Pesaro, Edizioni Studio Alfa, 2004;
- RAHO C. - GIORGI I. - BONFIGLIO N. S. - ARGENTERO P., *Caratteristiche di personalità in un campione di soggetti che lamentano vessazioni sul posto di lavoro*, in “Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia (Supplemento A, Psicologia)”, 30(1), A80-A86, 2008;
- SPRINI G. (a cura di), *Mobbing: fenomenologia, conseguenze ed ipotesi di prevenzione*, Milano, Franco Angeli, 2007;
- TORTOLICI C. B., *Violenza e dintorni*, Roma, Armando, 2005.