

**AIPG**

**ASSOCIAZIONE ITALIANA  
DI PSICOLOGIA GIURIDICA**

**TERRORE PSICOLOGICO  
SUL POSTO DI LAVORO:**

**MOBBING**

**MARIA STELLA MANGIOCCO**

---

ANNO ACCADEMICO 2003

# INDICE

INTRODUZIONE .....	pag. 5
--------------------	--------

## PARTE PRIMA

### CAPITOLO 1

L'INQUADRAMENTO CRITICO DEL CONCETTO DI MOBBING .....	pag. 8
---	--------

1.1 Considerazioni introduttive.....	pag. 8
--------------------------------------	--------

1.2 Mobbing: Che cos'è .....	pag. 9
------------------------------	--------

1.3 Mobbing: cosa non è .....	pag. 10
-------------------------------	---------

1.3.1 Non è una singola azione. Non è un conflitto generalizzato .....	pag. 10
--	---------

1.3.2 Non è una malattia.....	pag. 11
-------------------------------	---------

1.3.3 Non è un problema familiare .....	pag. 13
---	---------

1.3.4 Non è un fenomeno solo collettivo. Non ha solo lo scopo di espellere la vittima dal mondo del lavoro .....	pag. 14
--	---------

1.3.5 Non è una molestia sessuale .....	pag. 15
---	---------

1.3.6 Non è solo verticale o orizzontale .....	pag. 16
--	---------

1.3.7 Non è bullismo .....	pag. 17
----------------------------	---------

1.3.8 Non ci sono vittime designate .....	pag. 18
---	---------

1.3.9 Non è né un hobby né un business .....	pag. 19
--	---------

1.4 La situazione in Italia .....	pag. 20
-----------------------------------	---------

### CAPITOLO 2

LA DETERMINAZIONE DEL CASO DI MOBBING .....	pag. 23
---	---------

2.1 Considerazioni introduttive.....	pag. 23
--------------------------------------	---------

2.2 L'ambiente lavorativo .....	pag. 24
---------------------------------	---------

2.3 La frequenza.....	pag. 25
-----------------------	---------

2.4 La durata.....	pag. 26
--------------------	---------

2.5	Il tipo di azione .....	pag. 26
2.6	Il dislivello tra gli antagonisti .....	pag. 27
2.7	L'andamento secondo fasi successive .....	pag. 28
2.8	L'intento persecutorio .....	pag. 30

### **CAPITOLO 3**

	LA VALUTAZIONE DELLA LESIONE ACCERTATA DA MOBBING TOTALE PERMANENTE .....	pag. 33
3.1	Considerazioni introduttive.....	pag. 33
3.2	Il Danno da Mobbing dal punto di vista della psicologia sociale e individuale.....	pag. 35
3.1.1	Il Danno da Mobbing dal punto di vista giuridico nella subspecie di danno patrimoniale .....	pag. 36
3.1.2	Il Danno da Mobbing dal punto di vista giuridico nella subspecie del danno esistenziale .....	pag. 38

### **CAPITOLO 4**

	LA QUALIFICAZIONE DEL DANNO DA MOBBING.....	pag. 40
4.1	Considerazioni introduttive.....	pag. 40
4.2	L'influenza dell'età e del sesso.....	pag. 41
4.3	L'influenza dell'area geografica di appartenenza .....	pag. 42

### **CAPITOLO 5**

	UN CONFRONTO INTERDISCIPLINARE .....	pag. 44
5.1	Considerazioni introduttive.....	pag. 44
5.2	L'evoluzione della giurisprudenza nella quantificazione del Mobbing....	pag. 44

5.3	L'evoluzione della giurisprudenza nella liquidazione del danno da Mobbing .....	pag. 45
5.4	Sull'an del Danno da Mobbing.....	pag. 47
5.5	Mobbing stress e malattia.....	pag. 48
5.6	Il nesso causale .....	pag. 48

## **PARTE SECONDA**

### **CAPITOLO 6**

	UN' ESPERIENZA PRATICA: "SPORTELLO MOBBING" .....	pag. 50
6.1	Sportello Mobbing Pescara .....	pag. 50
6.2	Modalità di accesso .....	pag. 50
6.3	Attività svolta.....	pag. 50
6.4	Attività del Servizio.....	pag. 51
	CARATTERISTICHE GENERALI DELL' UTENZA.....	pag. 53
	SITUAZIONE LAVORATIVA.....	pag. 55
	AZIONI ED AGENTI .....	pag. 57
	CAUSE .....	pag. 59
	SALUTE .....	pag. 60

### **APPENDICE**

	STORIA DI MAJRA.....	pag. 62
--	----------------------	---------

	DISCUSSIONE .....	pag. 64
--	-------------------	---------

	BIBLIOGRAFIA.....	pag. 65
--	-------------------	---------

## INTRODUZIONE

L'ambiente di lavoro è spesso "contaminato" da una serie d'innomerevoli vicende, che sono ben chiare nella mente della vittima e nell'agente del Mobbing, ma che sono difficili da definire per entrambe e ancor meno da dimostrare per un'eventuale difesa.

A tale scopo, il senso del presente lavoro vuole essere quello di chiarire ulteriormente il concetto di Mobbing e di sensibilizzare rispetto a questo nuovo argomento. La ricerca è strutturata in modo da procedere dal generale al particolare.

Il primo capitolo introduce all'argomento del Mobbing, cercando prima di descrivere gli aspetti tipici di tale fenomeno, con una breve analisi dell'operato del Legislatore italiano, e poi passare all'analisi di che cosa non è considerato Mobbing.

Il secondo capitolo descrive la Determinazione del Mobbing nel caso concreto, cui lo specialista può giungere anche attraverso la verifica dei sette parametri descritti nel Metodo di Harald Ege (2002).

Il terzo capitolo rappresenta la valutazione della Lesione Accertata da Mobbing (L.A.M.) totale permanente. In questa fase l'esperto di Mobbing viene ad assumere il ruolo di Consulente Tecnico di Parte (C.T.P.) oppure di Consulente Tecnico d'Ufficio (C.T.U.), con relative differenze d'approccio e di metodo.

Nel quarto capitolo tale valore percentuale viene monetizzato in quella che costituisce la terza fase del processo valutativo peritale.

Il quinto capitolo illustra l'intervento delle principali figure professionali coinvolte nel processo di valutazione e quantificazione del danno da Mobbing e dei danni ad esso associati (biologico e professionale), ossia il Giudice del Lavoro, l'Avvocato giurislavorista e il medico legale (insieme all'esperto di Mobbing).

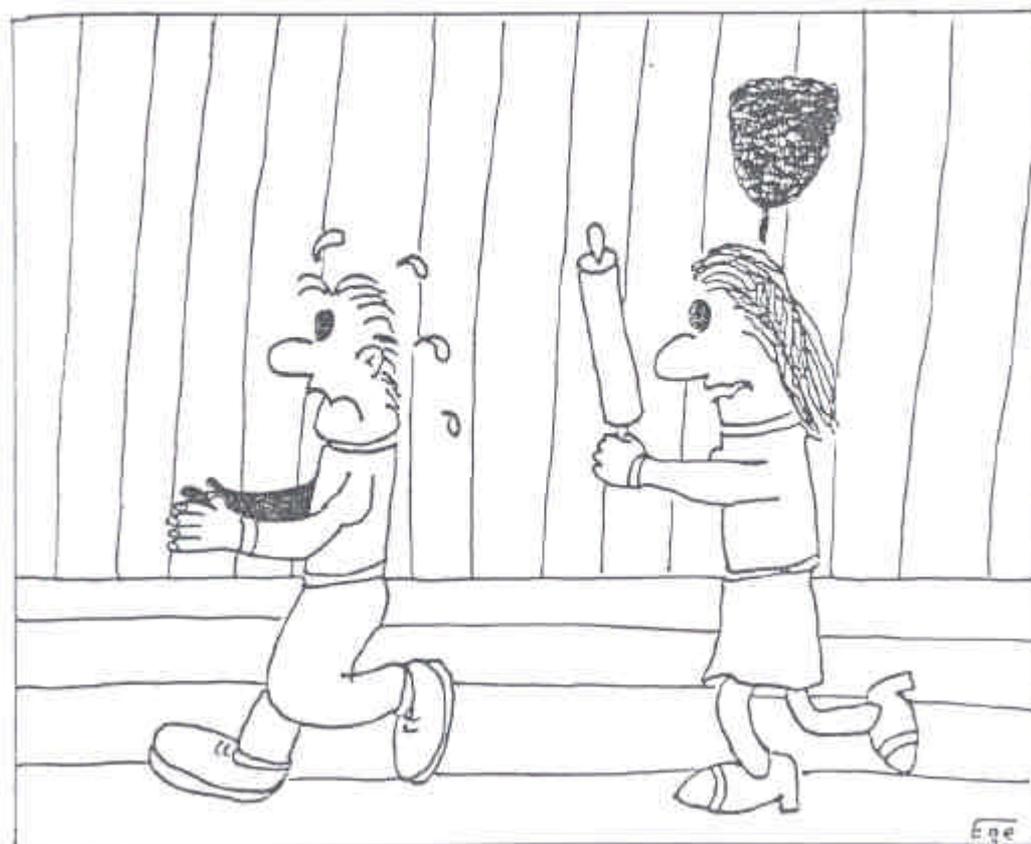
Infine, il sesto e ultimo capitolo descrive la mia personale esperienza ed attività di volontariato all'interno dello Sportello Mobbing (Pescara), riportando le attività svolte dal servizio, le caratteristiche generali dell'utenza, le cause e le azioni ed agenti.



“D’accordo, ti ho deriso, umiliato, denigrato, isolato, sabotato.  
Comunque non era il caso di prendersela tanto!”

---

**Fonte:** EGE, H., (1997). *Il Mobbing in Italia. Introduzione al Mobbing culturale*. Pitagora Editrice, Bologna.



“Certo che sono furiosa per colpa del mio capufficio,  
ma me la prendo con te perché tu non puoi licenziarmi!”

---

**Fonte:** EGE, H., (1997). *Il Mobbing in Italia. Introduzione al Mobbing culturale*. Pitagora Editrice, Bologna.

## CAPITOLO PRIMO

# L'inquadramento critico del concetto di Mobbing

### 1.1 Considerazioni introduttive

Il mobbing, o terrore psicologico sul posto di lavoro, a livello scientifico è conosciuto e studiato soltanto da una ventina d'anni. Le prime ricerche e teorie di Heinz Leymann, universalmente riconosciuto come il “padre del Mobbing”, risalgono alla metà degli anni Ottanta, mentre il suo primo libro uscì in Svezia solo agli inizi degli anni Novanta, in particolare in Germania nel 1993.

Tuttavia, fu solo nel 1996 che il tema del Mobbing ebbe un vero riconoscimento a livello scientifico: in quell'anno, infatti, fu pubblicata il celebre numero 2/1996 dell'*European Journal of Work and Organizational Psychology*, la rivista ufficiale della EAWOP (*European association of Work and Organizational Psychology*), interamente dedicata al Mobbing.

Leymann era tedesco d'origine, ma visse lungamente in Svezia, e proprio queste due patrie, quella germanica e quella scandinava, divennero gli epicentri natali del Mobbing. Negli ultimi anni la conoscenza e l'interesse, sia comune sia scientifico, si sono gradualmente estesi in tutta Europa e in particolare nei paesi anglosassoni; conseguentemente è quindi aumentato il numero di pubblicazioni sull'argomento in lingua inglese.

Dal 1996, Harald Ege (A. Giuffrè Editore – 2002) ha iniziato ad importare in Italia le conoscenze europee sul Mobbing, traducendo passi di libri dal tedesco e riportando i concetti e le teorie fondamentali. Il suo primo libro – che fu anche il primo testo sul Mobbing in lingua italiana (Ege 1996) – fa il punto della ricerca fino a quel momento, citando fonti, autori, teorie e concetti.

Inizierò questo primo capitolo al positivo (cosa è il Mobbing), cercando di delineare i caratteri base del fenomeno analizzando brevemente qual è l'attuale stato della conoscenza del Mobbing in Italia; passerò poi ad una descrizione al negativo, facendo riferimento a quelle che sono attualmente in Italia le maggiori, ed errate, credenze sul Mobbing.

## 1.2 Mobbing: che cosa è.

Da Leymann in poi, i criteri di definizione del Mobbing sembrano essersi assestati sulla frequenza e sulla durata delle azioni: gli attacchi devono essere perpetrati nei confronti della vittima con una certa sistematicità e persistenza (secondo la statistica di Leymann almeno una volta la settimana per almeno sei mesi).

Occorre specificare, chiaramente, che il Mobbing è ben più di questo. Tuttavia già questi due singoli criteri sono utili per escludere dalla tematica del terrore psicologico sul posto di lavoro qualsiasi aggressione sporadica o casuale, ossia da ciò che è comunemente definito come conflitto quotidiano. Quest'ultimo è spesso legato a fattori soggettivi estemporanei che hanno influenza sull'umore e sul comportamento di ogni essere umano (come un litigio in famiglia, un evento sfortunato, una data improrogabile, etc.).

Lo svedese Heinemann, inoltre, nel 1972 utilizzò il termine Mobbing per definire quei comportamenti violenti tra bambini a scuola che oggi si preferisce ricondurre al termine "bullismo". Leymann ha applicato l'operazione pionieristica di tale autore al campo dei comportamenti degli adulti nel mondo del lavoro. Il mobbing, del resto, era un fenomeno ben noto anche prima che Leymann lo definisse come tale. Nel 1976, infatti, la ricercatrice americana Carrol Brodsky parlava di Mobbing nel suo libro "*The harassed worker*", dove con il termine "*harassment*" definiva un comportamento consistente in ripetuti e persistenti tentativi messi in atto da un individuo al fine di infastidire, esasperare, frustrare o indurre ad una reazione un'altra persona (nell'ambiente lavorativo).

La più classica, conosciuta e altrettanto usata definizione di Mobbing è comunque quella che Leymann diede nel 1996 affermando: " Il terrore psicologico sul posto di lavoro o Mobbing consiste in una comunicazione ostile e contraria ai principi etici, perpetrata in modo sistematico da uno o più persone principalmente contro un singolo individuo che viene per questo spinto in una posizione di impotenza e impossibilità di difesa, e qui costretto a restare da continue attività ostili. Queste azioni sono effettuate con un'alta frequenza (almeno una volta la settimana) e per un lungo periodo (almeno per sei mesi). A causa dell'alta frequenza e della lunga

durata, il comportamento ostile dà luogo a seri disagi psicologici, psicosomatici e sociali”. In questa definizione il concetto di comunicazione implica la presenza obbligatoria di un emittente, di un ricevente e di un messaggio, veicolato dall’uno all’altro: nel caso specifico del Mobbing, l’emittente è l’aggressore o mobber, il ricevente la vittima o mobbizzato e il messaggio è in sostanza costituito dal conflitto stesso.

### **1.3 Mobbing: cosa non è.**

#### **1.3.1 Non è una singola azione. Non è un conflitto generalizzato.**

Il Mobbing non è una singola azione, bensì una strategia, un attacco ripetuto, continuato, sistematico, duraturo: azioni negative occorrenti almeno una volta alla settimana per almeno sei mesi. Non è nemmeno un conflitto continuo, un ambiente di lavoro teso, un clima organizzato pessimo, una gestione aziendale autoritaria o inadempiente delle norme vigenti in materia di lavoro, ergonomia e sicurezza. Certamente i fattori organizzativi giocano un ruolo centrale; già Leymann (1996) aveva rilevato come il Mobbing fosse in realtà un conflitto esagerato e come una delle maggiori cause del Mobbing fosse un’inadeguata capacità di gestione del conflitto proprio in relazione al dovere dei capi di gestire le ostilità che possono sempre nascere sul lavoro: se un manager trascura questo dovere, allora può favorire *l’escalation* del conflitto nella direzione del Mobbing.

Altri autori, come Zapf, Knorz e Kulla (1996) nelle loro ricerche sul tema hanno sempre sostenuto che i fattori organizzativi negativi (come scarso contenuto nel lavoro, cattivo ambiente relazionale e sociale, assenza di sostegno da parte dei colleghi e superiori) possono essere rappresentati come cause scatenanti di Mobbing.

Harald Ege (1997, 47) ha definito che il conflitto generalizzato e latente può al massimo essere una pre-fase del Mobbing, quella che nei suoi testi chiama “Condizione Zero”: si tratta di una situazione iniziale normalmente presente in Italia, ossia il conflitto fisiologico, normale ed accettato. Una tipica azienda italiana è conflittuale. Si tratta di un conflitto generalizzato, che vede tutti contro tutti e non ha una vittima cristallizzata. Non è del tutto latente, ma si fa notare di tanto in tanto con

banali diverbi d'opinione, discussioni, piccole accuse e ripicche, manifestazioni del classico noto tentativo di emergere rispetto agli altri. Aspetto fondamentale nella "condizione zero" è che non c'è da nessuna parte la volontà di distruggere, ma solo quella di elevarsi sugli altri.

Perché si possa parlare di Mobbing, il conflitto deve essere mirato contro una persona o un gruppo, in esso deve in altre parole essere ben percepibile un intento persecutorio. Le difficoltà, lo stress, la tensione, il sovraccarico del lavoro non devono essere caratteristiche di tutti i dipendenti di una certa azienda, ma di un individuo o di un gruppo ben preciso che evidentemente stanno per essere eliminati o fungono da capro espiatorio.

In quest'ottica non ha senso parlare di Mobbing per definire una situazione di tensione che segue ad un cambiamento di gestione, ad una cessione, ad una ristrutturazione aziendale; oppure in tutti questi casi in cui un ente pubblico viene ad essere investito da una privatizzazione ovvero da radicali cambiamenti di gestione. Per esempio, non ha senso parlare di "euromobbing" per i bancari o i commessi a seguito dell'introduzione della nuova moneta, fonte comunque, in non pochi casi, di stress; come non ha senso gridare "al Mobbing!" dentro le Poste Italiane perché gli addetti si sentono aggrediti dagli utenti a seguito dell'ondata di disservizi scatenatasi con il processo di privatizzazione.

La prima sentenza italiana in tema di risarcimento dei danni da Mobbing è stata eseguita dal Tribunale del Lavoro di Torino nel 16.11.1999. La vicenda riguardava una dipendente che era ricorsa contro l'azienda, chiedendo il risarcimento del danno biologico derivatole dall'assegnazione ad una postazione di lavoro angusto ed isolante.

### **1.3.2 Non è una malattia.**

Il Mobbing non è una patologia, ma è una situazione. Il Mobbing non è un problema dell'individuo, bensì dell'ambiente di lavoro. Non è depressione, ansia, insonnia, gastrite, stress, ma è la spiegazione di questi disturbi: non è l'effetto, ma è la causa.

Il mobbizzato è una persona che riporta disturbi e danni psicofisici in seguito all'esposizione prolungata ad un ambiente di lavoro ostile e persecutorio. La causa dei suoi problemi non è lui/lei, nella personalità, nell'atteggiamento o nel suo passato, bensì nell'ambiente ostile che lo circonda sul lavoro.

In un articolo del 1996, Leymann affronta direttamente la questione delle conseguenze di natura medica, o meglio psichiatrica, del Mobbing, e spiega come la maggior parte delle vittime rientri a tutti gli effetti nella casistica del Disturbo Post-traumatico da Stress (PTSD). Questo disturbo, nella sua variante cronica, causa variazioni nella personalità; nel caso del Mobbing queste variazioni tendono in due direzioni: grave depressione o grave ossessione, a volte entrambi presenti. In conseguenza di questo discorso, di fronte ad una vittima che in seguito al Mobbing ha quindi subito un cambiamento permanente della personalità, secondo Leymann non è più possibile valutare la sua identità originaria: quello che si diagnostica è solo la distruzione di tale personalità.

Allo stesso modo occorre prestare attenzione a non confondere il Mobbing con lo stress.

Leymann (1996), Zapf e Gross (2001) definiscono il Mobbing come un potente *stressor* sociale, ossia come fonte di stress sociale: se è vero che il Mobbing può essere causa dello stress, è anche vero che lo stress (per esempio quello derivato dal super lavoro, dalle date pressanti, dalla cattiva distribuzione dei compiti o d'altri fattori organizzativi e relazionali) può essere causa di Mobbing.

Non è una “sindrome depressiva reattiva”, né uno “stress occupazionale”, né tantomeno un “disadattamento lavorativo”. Tutte e tre queste condizioni possono essere conseguenze di una situazione di Mobbing allo stesso identico modo, per questo possono derivare da altri problemi lavorativi, organizzativi o relazionali che siano, come la disorganizzazione e l'eccessivo carico di lavoro, le mancanze ergonomiche, le difficoltà nei rapporti interpersonali, etc.

Il *burnout*, così come la Sindrome da affaticamento cronico (CFS, Chronic Fatigue Syndrom), possono essere conseguenze di Mobbing. In particolare, il *burnout* è definito come una condizione d'esaurimento emotivo, di depersonalizzazione, di “ritirata” psicologica dal lavoro in risposta all'esposizione ad un eccessivo stress organizzativo o ad insoddisfazione personale e la possibilità di

aver vissuto una vicenda di Mobbing. In una ricerca condotta da Leymann e Gustaffsson (1996) gli autori notarono che su 64 vittime di Mobbing, 59 avevano ricevuto una diagnosi di Disturbo Post-traumatico da Stress (PTSD), mentre per cinque di loro i sintomi riconosciuti erano stati ricondotti proprio al *burnout*.

Occorre, infine, prendere in considerazione la cosiddetta “*Mobbing Syndrom*” o “Sindrome da Mobbing”, a volte utilizzata nei certificati e nei referti medici. Con questa locuzione s’intende l’insieme dei disturbi di natura spesso psicosomatica che la vittima di Mobbing presenta. In questo senso non è errato parlare di sindrome da Mobbing; ciò che non risulta valido è effettuare una *diagnosi di sindrome da Mobbing*. La ragione sta nel fatto che la gamma dei disturbi alla salute che una vittima può accusare è talmente vasta e legata alla storia personale del soggetto, che non è possibile identificare dei disturbi tipici e ricorrenti.

### **1.3.3 Non è un problema familiare.**

Il Mobbing per genesi e definizione, è inteso come fenomeno proprio e tipico dell’ambiente di lavoro. Questa limitazione non è insignificante: infatti, i rapporti professionali sono regolati da norme, abitudini, aspettative e obblighi ben precisi e assolutamente peculiari.

Per esempio, il posto di lavoro non si può e non si riesce a lasciare facilmente di fronte ad un problema: oltre alle precise norme contrattuali c’è lo spettro della disoccupazione e tutta la sfera d’obblighi e responsabilità legati al mantenimento della famiglia. Ancora sul lavoro normalmente, non ci sono legami di tipo affettivo, non possiamo scegliere i colleghi e i superiori, ma dobbiamo convivere con loro per tutto l’orario di lavoro, che di solito è maggiore o uguale a quello che si passa in famiglia. Allo stesso modo non possiamo sempre scegliere o guadagnare la posizione gerarchica che vorremmo: il superiore può impartirci ordini e noi siamo tenuti ad obbedire anche se non ne abbiamo voglia o riteniamo che siano incoerenti.

Il Mobbing avviene all’interno di questo preciso tipo d’ambiente e non ha alcun senso parlare di tale problema, all’infuori del contesto lavorativo.

E’ fondamentale resistere ad un’errata tentazione di applicare il termine Mobbing che “suona” arbitrariamente a qualsiasi cosa: i conflitti in famiglia, a

scuola, tra sportivi, tra condomini infuriati ci sono e ci saranno sempre, ed è caratteristica delle relazioni interpersonali quella di orientarsi alla negatività.

#### **1.3.4 Non è un fenomeno solo collettivo. Non ha esclusivamente lo scopo di espellere la vittima dal mondo del lavoro.**

L'etologo Konrad Lorenz, usò il termine Mobbing per indicare l'azione d'aggressione e d'espulsione di una comunità d'uccelli nei confronti di un volatile appartenente ad un'altra specie, per questo sentito come "intruso".

Heinz Leymann (padre del Mobbing) spiegò chiaramente in più occasioni di aver preso a prestito il termine dall'etologia e di averlo applicato alla Psicologia del Lavoro, con accezione ovviamente diversa. Da lui in avanti, tutti gli studiosi del Mobbing con parole, circa, simili hanno sempre definito il Mobbing come un comportamento ostile o persecutorio sul posto di lavoro.

Tale azione può essere intrapresa da una o più persone nei confronti di una vittima (e non esclusivamente collettivo) per un periodo piuttosto lungo, allo scopo di danneggiarlo, di emarginarlo, di discriminarlo, fin quando non perde il posto di lavoro o è costretto a lasciarlo (come descrive il testo da poco tradotto in italiano di Birgit Rupprecht-Stroell 2001).

Occorre sottolineare, inoltre, che il Mobbing spesso porta all'uscita della vittima dal mondo del lavoro, ma non è detto che questo sia l'obiettivo del mobber: le dimissioni o il licenziamento della vittima potrebbero essere anche solo la conseguenza non voluta, e non lo scopo deliberato, del Mobbing. Nel Bossing, ossia il Mobbing dall'alto con strategie e contenuti di politica aziendale, l'obiettivo è quello dichiarato di indurre una persona alle dimissioni volontarie. Il Mobbing può essere posto in essere per molti motivi, anche personali: se per esempio una persona è ambiziosa e vede nel collega un eventuale ostacolo per la sua carriera, potrebbe decidere di iniziare una strategia di Mobbing contro di lui/lei semplicemente per liberarsi di un possibile concorrente.

In questo senso l'aggressore potrebbe sentirsi soddisfatto già soltanto se il collega fosse demansionato o trasferito in un altro ufficio. Il parametro fondamentale; quindi, è quello dell'intento persecutorio che il mobber deve

dimostrare, qualunque sia il movente personale. Persecuzione può significare sì estromettere dal lavoro, ma anche infastidire, umiliare, soggiogare, punire, mettere in cattiva luce, rovinare la sua reputazione professionale, impedire una promozione, ottenere un trasferimento, etc.

Nessuno studioso di Mobbing, secondo H.Ege 2002, ha mai indicato nel numero dei mobber o nello scopo di allontanare la vittima dal lavoro i criteri discriminanti che distinguono il Mobbing da altri abusi sul posto di lavoro. Per sottolineare tale aspetto è utile citare alcuni risultati della ricerca condotta dallo stesso autore nel 1998/99: confrontando alcuni risultati ottenuti in Italia con quelli ottenuti da Leymann in Svezia nel 1993, si è scoperto che il 20% circa del campione di mobbizzati italiani aveva indicato di subire Mobbing da parte di una sola persona; la percentuale di Leymann era invece del 33% circa. Già lo studio di Leymann aveva condotto alla conclusione che ben un caso su tre in Svezia riguardava una singola persona responsabile di Mobbing.

### **1.3.5 Non è una molestia sessuale**

La molestia sessuale ha un'accezione più ampia di quella che normalmente si considera: si tende, infatti, a ritenere tali, solo azioni fisiche piuttosto eloquenti, come gli approcci diretti o la famosa "mano morta". Sul piano Psicologico possono rappresentare, invece, molestie sessuali anche altri comportamenti meno eclatanti e spesso socialmente "accettati", come ad esempio: raccontare barzellette spinte o a doppio senso, esprimersi con un linguaggio sconcio o lasciare in mostra riviste pornografiche.

Due sono le differenze fondamentali tra Mobbing e molestia sessuale: la prima riguarda la frequenza, la seconda la motivazione. La molestia sessuale può essere costituita anche da un solo atto, il Mobbing deve essere sistematico; il molestatore ha nei confronti della vittima un chiaro intento libidinoso, il mobber invece può tendere a dare fastidio, punire, a denigrare ad espellere, etc. La molestia sessuale, quindi, è una manovra d'avvicinamento; il Mobbing è una strategia d'allontanamento.

In alcuni casi i due fenomeni o comportamenti si possono sovrapporre: la molestia sessuale può diventare, di fatto, uno strumento di Mobbing, in altre parole il

mobber può decidere di infastidire la sua vittima aggredendola sessualmente a fatti o a parole. Il contenuto di un'azione di Mobbing può dunque essere prettamente sessuale, ma il suo intento sarà quello tipico del Mobbing e non della molestia sessuale: l'azione è posta in essere allo scopo non di ottenere una prestazione sessuale, bensì per dare fastidio, punire, causare danni, indurre ad allontanarsi da quel posto di lavoro, motivazioni negative tipiche del mobber. Il caso della molestia sessuale usata come strumento di Mobbing non è comunissimo, ma è attestabile ed inoltre tende a rientrare in un quadro situazionale piuttosto preciso e definito.

Un esempio di vicenda stereotipata ad *hoc* in grado di rappresentare il contesto standard della molestia sessuale può essere rappresentato da un episodio d'approccio sessuale, che può anche non essere in sé una vera e propria molestia: un semplice invito a cena o un'offerta più esplicita, in cui però lei/lui rifiuta. A questo punto può scattare anche un meccanismo perverso: egli può convincersi che un tale rifiuto è in realtà una grave offesa al proprio ego, per questo la persona che l'ha respinto deve essere punita. Il molestatore si trasforma allora in mobber: egli in pratica comincia un attacco sistematico nei confronti della sua vittima, con lo scopo ora di non ottenere una prestazione sessuale, ma di punirla per il rifiuto continuando a molestarla sessualmente (come accade nella maggior parte dei casi), oltre che ad attuare altre azioni persecutorie. L'azione del mobber resterà una molestia sessuale nel contenuto, ma nell'intento sarà a tutti gli effetti ciò che Ege (1997) definisce "Mobbing sessuale".

### **1.3.6 Non è solo verticale od orizzontale.**

Questa terminologia è avvalorata indirettamente sia dalla Proposta di legge n.6410, nomenclata dalla scorsa legislatura come testo unico sul Mobbing ("Disposizioni a tutela dei lavoratori dalla violenza e dalla persecuzione psicologica" presentata alla Camera dei Deputati il 30.09.1999 su iniziativa dei Deputati Benvenuto, Ciani, Pistone e Repetto), e sia dal più recente Disegno di legge n.870 ("Norme per contrastare il fenomeno del Mobbing", presentato al Senato il 21.11.2001 su iniziativa del Senatore Costa). Ecco, infatti, com'è definito il Mobbing in questi due testi: "...quegli atti e quei comportamenti assunti prevalentemente dai

datori di lavoro ma in qualche caso anche dai soggetti sovraordinati o addirittura anche dai colleghi pari grado che, traducendosi in atteggiamenti vessatori posti in essere con evidente determinazione, arrecano danni rilevanti alla condizione psicofisica dei lavoratori che li subiscono” (Progetto di legge n.6410 del 30.09.99).

Sono da ricordare nell’ambito della definizione di Mobbing tutti gli atti e i comportamenti posti in essere dai datori di lavoro, capi intermedi e colleghi, che si traducono in atteggiamenti persecutori, attuati in forma evidente, con specifica determinazione e carattere di continuità, atti ad arrecare danni rilevanti alla condizione psicofisica del lavoratore, in altre parole anche al solo fine di allontanarlo dalla collettività in seno alla quale presta la propria opera. (Disegno di legge n.870 del 21.11.2001).

Si può osservare che in entrambi i testi la categoria degli aggressori comprende solo datori di lavoro, superiori o pari grado. La terminologia verticale/orizzontale è riduttiva poiché il Mobbing avviene sì in maggioranza per opera di colleghi e superiori, tuttavia esiste ed è documentata una minoranza di casi in cui l’attacco alla vittima viene dal basso, ossia da sottoposti che non accettano il capo e mettono in atto una sorta di ammutinamento contro di lui (2,3% sul totale di casi di Mobbing, Ege 1998, 76).

La classificazione riconosciuta a livello internazionale e presente nei maggiori testi sul Mobbing prevede l’esistenza di una nuova terminologia che rende immediatamente l’idea delle tre direzioni: Mobbing dall’alto, dal basso e tra pari.

### **1.3.7 Non è bullismo**

Il termine inglese *bullying* indica un atteggiamento generale di abuso, prepotenza e prevaricazione, messo in atto in contesti non specificati. In psicologia il termine fu originariamente usato per indicare i fenomeni di violenza di gruppo riscontrabili tra i bambini a scuola (Heinemann, 1972). Esiste uno studio americano dal titolo: *Adult Bullying* (Randall, 1997), ossia il *bullying* tra gli adulti, distinto da quello tipico che avviene a scuola tra bambini e ragazzi. E’ importante notare come l’autore definisca il *bullying* come un comportamento aggressivo che nasce dall’intenzione deliberata di causare fastidio fisico o psicologico agli altri, ma metta

in chiaro che è un fenomeno generale, non limitato al posto di lavoro; inoltre, frequenza e regolarità, fattori chiave del Mobbing, non sono ritenute variabili importanti.

Il termine *bullyng* può essere definito in modo più generale rispetto al Mobbing, infatti, quando esso è usato come sinonimo di Mobbing (come accade nei Paesi anglosassoni) appare quasi sempre insieme alla fondamentale specificazione del contesto lavorativo; si troverà quindi “*workplace bullyng*”, o “*bullyng at work*” come sinonimo di Mobbing, termine che invece, come già specificato, contiene già in sé la specificazione dell’ambiente lavorativo.

Al contrario, il termine italiano bullismo (*bullyng*) resta legato alla radice originaria e indica appunto il fenomeno scolastico: non ha nulla a che vedere con il Mobbing. Oltre al diverso ambiente, tra l’altro, i due fenomeni hanno caratteristiche diverse: per esempio il bullismo è tipicamente più fisico che psicologico, fatto di vere e proprie aggressioni e minacce dirette, mentre si sa, come in ambito lavorativo e tra adulti, che la violenza sia spesso squisitamente psicologica, e quindi ben più subdola, strisciante ed indiretta.

Spesso, inoltre, il Mobbing si avvale di comportamenti emarginanti, che tendono ad isolare ed escludere la vittima; il bullismo invece è fatto di vere e proprie manovre di circoscrizione ed attacco. In questo senso il fenomeno del bullismo è più vicino a quello che è conosciuto come “nonnismo”, ossia quel complesso d’atteggiamenti prevaricatori e violenti messi in atto da militari più “anziani” contro le reclute in caserma, piuttosto che al Mobbing.

### **1.3.8 Non ci sono vittime designate**

Secondo l’autrice francese Marie-France Hirigoyen (2001) la molestia morale è una patologia della solitudine: colpisce soprattutto chi è solo e non ha amici o alleati. Secondo altre credenze in parte verificabili, il Mobbing colpirebbe i lavoratori più bravi e diligenti, oppure più le donne degli uomini.

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, in altre parole, il Mobbing può accadere a chiunque, indipendentemente dal loro carattere e

dalla loro posizione gerarchica. Il tempo e gli studi ulteriori hanno sostanzialmente confermato l'opinione di Leymann. Per quanto le più recenti ricerche abbiano tentato di individuare un gruppo di lavoratori maggiormente a rischio di Mobbing, i risultati sono ancora troppo pochi e troppo discordanti per giungere ad una conclusione generale.

### **1.3.9 Non è né un hobby né un business**

Molte sono le professioni cui il fenomeno del Mobbing interessa: da quella concettualmente principale dello psicologo del lavoro, al medico (di base, del lavoro, legale, psichiatra, etc.), al consulente aziendale, all'avvocato, al giudice, al rappresentante sindacale. Ognuna di queste figure ha il suo ruolo da svolgere di fronte ad un caso di Mobbing.

Lo psicologo del lavoro è interessato oltre alla psicologia del singolo anche a quella della struttura lavorativa. Il sindacalista, per esempio, è spesso il primo interlocutore del lavoratore in difficoltà perciò è la figura fondamentale cui spetta il compito di effettuare quella primissima valutazione che permette di separare i casi di presunto Mobbing da altri problemi tipo le dequalificazioni o la mancanza d'ergonomia, etc.

Il consulente aziendale o l'addetto alle risorse umane è chiamato soprattutto sul versante della prevenzione, deve fornire i presupposti perché un conflitto non degeneri in Mobbing, ma anche chiaramente deve possedere i requisiti per saper identificare un caso di Mobbing, conoscerne la potenzialità negativa.

Il medico sia esso generico o specialista, ha il ruolo di curare i sintomi ed i disturbi che il Mobbing genera nella persona, oppure di quantificare la percentuale di danno biologico in vista di un risarcimento.

L'avvocato è quello che tutela gli interessi della vittima dal punto di vista giuridico, figura indispensabile nelle trattative con l'azienda per sanare contrasti o richiedere risarcimenti.

Infine il giudice, che è colui che sentenzia e che in ragione di ciò deve possedere la comprensione di quello che deve giudicare.

L'esperto di Mobbing deve necessariamente avere di base una formazione psicologica e qualifiche ed esperienze specifiche, oltre ad una certa propensione a trattare con le persone: comprensione della letteratura scientifica sul tema, analisi empirica dei casi e teorizzazione delle consulenze.

#### **1.4 La situazione in Italia**

In una lingua articolata come quella italiana ci sono tanti termini che possono essere usati come sinonimi: persecuzione, vessazione, abuso, aggressione, violenza psicologica o molestia morale, vittimizzazione, intimidazione, prepotenza, attacco, terrore/terrorismo psicologico.

Secondo Harald Ege (2000) il Mobbing è un fenomeno più pericoloso e lesivo di quanto il termine italiano "molestia morale" riesca a veicolare, poiché va oltre il livello "morale" di una persona: investe la sua professionalità, la sua autostima, la sua capacità di relazione, la sua integrità psicofisica e sociale. Senza dimenticare che spesso il Mobbing trascende i limiti verbali e sfocia in atti di vera e propria violenza fisica.

Nel panorama italiano, secondo l'autore, la definizione più organica e completa non proviene dalla psicologia, bensì da un ambito propriamente giuridico e normativo. Si tratta della definizione di Mobbing contenuta all'art. 2 del disegno di legge n. 4265 del 13.10.99, che così recita: *"Ai fini della presente legge sono considerate violenze morali e persecuzioni psicologiche nell'ambito dell'attività lavorativa quelle azioni che mirano esplicitamente a danneggiare una lavoratrice/ore". Tali azioni devono essere svolte con carattere sistematico, duraturo e intenso. Gli atti vessatori, persecutori, le critiche e i maltrattamenti verbali esasperati, la delegittimazione d'immagine, anche di fronte a soggetti esterni all'impresa, ente o amministrazione – clienti, fornitori, consulenti – in ogni modo attuati da superiori, pari-grado, inferiori e datori di lavoro, per avere il carattere della violenza morale o delle persecuzioni psicologiche devono mirare a discriminare, o in ogni caso danneggiare il lavoratore nella propria carriera, status. Alla stessa tregua vanno considerate la rimozione da incarichi, l'esclusione o immotivata marginalizzazione della normale comunicazione aziendale, la sottostima*

*sistematica dei risultati, l'attribuzione di compiti molto sopra le possibilità professionali o della condizione fisica e di salute".*

Una strategia di Mobbing riscontrata (H. Ege, 1997) in modo diffuso in Italia, mentre dagli studi sembra non sia attestata in altre culture, è il ricorso da parte del mobber a veri e propri "strumenti" attraverso cui crea fastidio e problemi alla vittima. In pratica, il mobber si serve di qualcosa, a volte è un'abitudine, altre volte un qualsiasi dispositivo di cui può fare uso. In questo modo la sua azione può sembrare meno diretta, oppure può causare danni anche gravi alla salute della vittima.

Si può pensare ad un conflitto tradizionale (diretto), come per esempio un litigio: di solito è possibile individuare una linea diretta tra aggressore e vittima, vale a dire che gli insulti sono principalmente verbali o raramente scritte, comunque dirette dall'uno all'altro degli antagonisti, senza nessuna mediazione.

Nel conflitto di tipo tradizionale, l'aggressore non ha bisogno di un mezzo o di un canale di mediazione per arrivare al suo scopo: egli agisce direttamente sulla sua vittima. Di solito la tattica di scontro è poco elaborata e non si avvale di tante manovre. Da parte sua, la vittima capisce immediatamente qual'è il problema e chi è il suo avversario, e tale comprensione dovrebbero averla anche gli eventuali spettatori. Da parte del mobber questa strategia mobbizzante diretta ha il vantaggio di permettere di scaricare l'aggressività in modo violento ed esemplare, tuttavia presenta anche vari svantaggi: prima di tutto è molto appariscente, ossia rende chiaro fin dall'inizio il suo ruolo di mobber; in secondo luogo poi gli impedisce di prevedere come reagiranno sia la vittima, sia l'ambiente.

Le ricerche di tale autore hanno messo in luce una curiosa strategia che il mobber mette in atto per sottrarsi ai rischi di un attacco diretto: il ricorso appunto a dei mezzi esterni (come l'abitudine di fumare recando disturbo ai non-fumatori, alzare il volume dello stereo negli uffici, aumento eccessivo dell'area condizionata, il ricorso al sabotaggio) che gli permettono di mobbizzare la sua vittima senza mettersi troppo in mostra. Si tratta di una forma di mobbing più articolata e complessa rispetto al Mobbing "semplice" o tradizionale di tipo diretto. Il vantaggio è che evita di apparire da subito nel suo ruolo di aggressore e quindi può fingersi estraneo alla vicenda o addirittura comprensivo verso la vittima. D'altra parte, il mobbizzato si

sente irritato, oltre che ferito, dal fatto di non poter identificare con sicurezza la provenienza dell'aggressione; in certi casi la vittima non riesce nemmeno a percepire che si tratta di un atto intenzionale teso a danneggiarla: può, infatti, avere l'impressione che si tratti solo di un evento casuale, o che la colpa sia della sua eccessiva suscettibilità.

## CAPITOLO SECONDO

### **La determinazione del caso di Mobbing**

#### **2.1 Considerazioni introduttive**

Quale che sia il compito che l'Esperto di Mobbing si prefigge, il primo passo fondamentale ed indispensabile che egli deve compiere è sempre uno: stabilire prima di tutto se il caso che ha davanti è Mobbing oppure no. Senza fare ciò, qualsiasi intervento, sia esso a livello assistenziale, formativo o peritale, è impossibilitato ad ottenere la massima efficacia.

In questo capitolo prenderò in considerazione quegli aspetti che trasformano un conflitto (organizzativo, relazionale, quotidiano, generalizzato o altro) sul posto di lavoro in una situazione di Mobbing. H. Ege basandosi sui risultati della ricerca europea e sulla sua esperienza specifica in Italia (in sei anni d'attività analizzando circa tremila casi di Mobbing o presunto Mobbing), definisce sette criteri fondamentali, la cui presenza contemporanea in una vicenda permette di poterla definire "di Mobbing".

I sette criteri elaborati dall'autore sono: l'ambiente lavorativo; la frequenza; la durata; il tipo d'azioni; il dislivello tra gli antagonisti; l'andamento secondo fasi successive; l'intento persecutorio.

I due strumenti attraverso cui l'Esperto di Mobbing può ricavare i dati, che gli permettono di verificare la presenza dei sette parametri per la determinazione del Mobbing, sono: il questionario di Mobbing "LIPT Ege" e il colloquio sulla vicenda lavorativa.

## 2.2 L'ambiente lavorativo.

Come già specificato, il Mobbing per definizione è un fenomeno specifico dell'ambiente di lavoro. Per questo motivo il primo criterio cui la vicenda conflittuale deve obbedire è appunto quello di essere ambientata in un contesto di lavoro. Tuttavia, esso è un disagio che può ripercuotersi anche gravemente in ogni aspetto della vita del mobbizzato, prima tra tutti la sua vita privata e familiare. In quest'ultimo caso possono verificarsi conflitti e problemi anche dirompenti in famiglia che hanno come radice i problemi sul posto di lavoro. Siamo di fronte a quel fenomeno che Ege (1997) ha denominato *Doppio Mobbing*. Da notare, che in questo caso i problemi in famiglia nascono cronologicamente dopo di quelli sorti sul posto di lavoro e solitamente la persona è ben consapevole della loro origine. Ciò non deve confondersi con un problema in famiglia che causa ansia e malumore (crisi coniugale, incomprensione con i figli, crisi di personalità, problemi di convivenza, etc.), che vanno ad incidere negativamente sulla sfera professionale.

Il Doppio-Mobbing ha inoltre un altro aspetto, che è quello di seguire una sorta di parabola tipica. Da un'iniziale reazione di sostegno morale e profonda comprensione della famiglia, nei confronti del mobbizzato ("Hai ragione siamo tutti con te!"), si passa ad un atteggiamento di disinteresse, dovuto ad un senso di stanchezza ed esasperazione dei famigliari di fronte al fatto che il loro congiunto mobbizzato non fa che riversare continuamente la carica di negatività che accumula sul lavoro ("Basta, non ne possiamo più delle tue lamentele!").

Questa progressiva indifferenza col procedere si trasforma in vera e propria ostilità, quando la famiglia comincia a vedere seriamente minacciate la propria integrità e serenità dalla vittima di Mobbing e reagisce di conseguenza in una sorta di contrattacco ("Sei tu il vero problema, non gli altri!"). Il mobbizzato si ritrova così doppiamente attaccato, sul lavoro e in famiglia (da una spirale di negatività che può avere effetti anche drammatici, come separazioni coniugali, fughe da casa, profonde crisi personali, con esiti purtroppo anche tragici).

### 2.3 La frequenza

La frequenza con cui accadono le azioni ostili sono un criterio molto importante, perché evidenzia la differenza tra un singolo atto d'ostilità (fisiologico nei rapporti interpersonali) e un conflitto persistenze e persecutorio come il Mobbing.

Statisticamente Leymann stabilì che si poteva parlare di Mobbing solo se il soggetto riferiva di subire attacchi e azioni ostili almeno una volta la settimana, con una cadenza di alcune volte al mese. Esistono tuttavia delle situazioni anomale; il caso tipico è quello del dipendente che subisce un demansionamento, per esempio, è escluso dagli incarichi di maggior prestigio e responsabilità. In seguito alla dequalificazione, questa persona si viene a trovare in una posizione di gran disagio non solo per la comprensibile frustrazione professionale, ma anche per il clima relazionale ed organizzativo che gli si crea intorno: i colleghi lo deridono, i superiori lo umiliano, i clienti lo compatiscono, ricordando la funzione che ora non ricopre più.

Da un punto di vista teorico, il caso non dovrebbe essere considerato come Mobbing. Tuttavia, una singola azione di questo tipo non può essere considerata estemporanea: le conseguenze che ne derivano sono, infatti, assolutamente durature e, a lungo termine, la percezione che la persona ha di quest'azione non è passeggera. Per tali motivi, si ritiene che anche in questi casi si possa parlare a tutti gli effetti di una peculiare strategia mobbizzante che non segue – come di norma – una parabola in crescendo, bensì implica un'unica grave azione portante che si esplica in modo simile “ad un sasso gettato in uno stagno” (Ege 2002): originando una serie di cerchi concentrici anche dopo che il primo di essi è ormai scomparso sott'acqua.

In ragione di ciò, l'eccezione riconducibile alla situazione detta “del sasso nello stagno” può ritenersi sussistente quando: 1) *possa rilevarsi la presenza di una singola azione ostile portante, i cui effetti si ripercuotono sulla persona quotidianamente ed “internamente” anche dopo che la prima azione si è, di fatto, ormai esaurita;* 2) *l'azione iniziale è accompagnata e/o seguita da almeno altre due azioni ostili di supporto, appartenenti ad una categoria diversa da quella dell'azione principale;* 3) *le azioni secondarie siano – come solitamente avviene – messe in atto*

da aggressori diversi (caso tipico, i colleghi); 4) queste ultime azioni abbiano una cadenza di almeno di alcune volte al mese.

## **2.4 La durata**

Nel momento in cui Leymann stabilì la frequenza statistica minima delle azioni di Mobbing, elaborò anche le prime coordinate temporali, affermando che per essere ritenuto Mobbing un conflitto doveva avere una durata di almeno sei mesi.

Come è avvenuto per la frequenza, anche quest'affermazione è ritenuta oggi riduttiva e la ricerca si muove verso l'individuazione di parametri temporali più flessibili, che tengano in considerazione anche altre caratteristiche del conflitto, come per esempio l'intensità degli attacchi, il numero e la posizione dei mobber, etc. Ciò che occorre fare è attendere non sei mesi, ma un tempo ragionevole da valutare caso per caso e, comunque, non inferiore ai tre mesi: un tempo necessario ad osservare l'assestamento del conflitto, la sua deviazione precisa ai danni della vittima e quindi l'inizio di un'eventuale situazione di Mobbing. Si tratta, in particolare, di quei casi che sono definiti da Ege (2002) "*Quick Mobbing*", in cui il conflitto sembra saltare i preliminari ed esplodere immediatamente in tutta la sua forza. In questi casi è possibile parlare di Mobbing anche con una durata di tre mesi, ammesso però che siano contemporaneamente presenti altri segnali di particolare forza conflittuale e persecutoria: azioni ostili molto frequenti (quotidiane), numerose e dirette contro più aspetti della vita privata e professionale della vittima.

## **2.5 Il tipo d'azioni**

Parlando di mobbing sorge spontaneo chiedersi in cosa materialmente consista questo fenomeno e cosa sia realmente accaduto alla persona che abbiamo davanti. Accade normalmente, quando si muove un'accusa contro qualcuno che non basta l'indicazione del reato o dell'illecito perpetrato, ma bisogna necessariamente sapere come si sono svolti i fatti.

Leymann elaborò una lista di 45 azioni ostili, suddivise in cinque categorie: attacchi ai contatti umani e alla possibilità di comunicare; isolamento sistematico; cambiamenti delle mansioni lavorative; attacchi alla reputazione; violenze e minacce di violenza. Tale classificazione ha il vantaggio di riuscire a descrivere il Mobbing in modo accurato e schematico: ci permette dunque di valutare quali e quanti settori sono stati colpiti dal Mobbing.

Se gli attacchi sono tutti dello stesso tipo, essi sono riconducibili ad una singola situazione, per cui si esclude che la vicenda sia Mobbing. Per esempio, può capitare che una persona riferisca di subire sistematici attacchi alla sua reputazione, caratterizzati da pettegolezzi, false voci e ridicolizzazioni riguardanti la vita privata. Per parlare di Mobbing, sarebbe stato necessario riscontrare anche altre azioni di supporto al pettegolezzo.

## **2.6 Il dislivello tra gli antagonisti**

Nel mobbing i “protagonisti” sono sostanzialmente due: la vittima o mobbizzato e l’aggressore o mobber. Non si tratta di due persone, ma di due ruoli in conflitto, ognuno dei quali può essere costituito da una o più persone (nel caso del Bossing il mobber è l’azienda stessa, o i vertici dirigenziali in senso lato). Se i due si fronteggiano ad armi pari, ossia si dimostrano entrambi in grado di difendersi e di attaccare, non siamo di fronte ad un caso di Mobbing: questo perché la concorrenza e la competizione possono addirittura essere positivi, tanto che alcune scuole di pensiero vedono proprio in questi atteggiamenti lo strumento per ottenere il massimo delle prestazioni.

Nel Mobbing, invece è ben percepibile un dislivello di potere tra i due attori, con la conseguenza che la vittima viene a trovarsi sempre in una posizione di svantaggio. Il mobbizzato stesso il più delle volte, ha l’impressione di non riuscire più a difendersi, di essere in balia del suo mobber. Non si tratta di posizione gerarchica all’interno di un’azienda, ma dislivello di potere significa che il mobbizzato non ha le stesse capacità di difendersi dall’aggressore, è confinato nella posizione più debole e destinato purtroppo alla sconfitta inevitabile.

Il mobber è in vantaggio non solo perché crede d'aver ragione, ma anche perché il suo attacco ha un obiettivo preciso, che può essere vario, ma comunque negativo nei confronti della vittima. Ciò gli permette di comportarsi in modo coerente e di creare strategie d'attacco accurate; ha inoltre il fattore tempo dalla sua parte: può preparare e pianificare le sue azioni con largo anticipo e a lungo termine.

La vittima, viceversa, spesso è colta di sorpresa e lasciata senza il tempo e la possibilità di prepararsi al conflitto: più il dislivello si protrae nel tempo e più diviene arduo colmarlo, finché non si giungerà inevitabilmente al punto di non ritorno. Più si è esposti al conflitto e maggiori saranno anche le possibilità di sviluppare qualche sintomo psicosomatico che può minare pericolosamente la resistenza e la capacità di difesa.

I risultati della prima ricerca italiana condotta da Ege (1998, 99), hanno portato conferme empiriche a quello che fino ad allora era solo un'ipotesi: spesso il mobber cerca di nascondersi dietro un gruppo di persone; a volte cerca degli alleati prima di passare all'azione o si assicura almeno la loro complicità durante il conflitto. Conseguentemente, la vittima subisce tutta la violenza e l'energia distruttiva dello scontro, mentre l'aggressore può dividere le sue forze e quindi consuma meno energia per portare avanti il conflitto. Inoltre, per la vittima è molto più stancante dover lottare contro molte persone invece di potersi concentrare su un unico aggressore.

## **2.7 L'andamento secondo fasi successive**

Ege elaborò un modello a sei fasi (Ege1997), modificando il modello a quattro fasi successive di Leymann, che dopo anni d'applicazione si è rivelato empiricamente del tutto affidabile per quanto riguarda la situazione italiana. In sostanza, perché una vicenda possa essere ritenuta Mobbing, devono essere ben identificabili al suo interno non solo il senso di progresso, ma anche delle fasi precise cronologicamente successive. Ciò permette da una parte di fare delle previsioni circa l'evoluzione della vicenda, e dall'altra rende possibile la determinazione della fase in cui il soggetto si trova al momento dell'analisi.

Schematicamente il modello italiano prevede una sorta di pre-fase preparatoria e sei fasi successive. La “Condizione zero” indica una situazione di conflittualità e tensione generalizzata e latente all’interno dell’azienda, aumentando la probabilità che un semplice conflitto quotidiano degeneri in Mobbing: può avere dovuto a vari fattori, che possono essere intrinseci, cioè interni all’organizzazione (cattiva distribuzione del lavoro, crisi dell’azienda, etc.), oppure estrinseci, cioè dovuti a fattori indipendenti (alto tasso di disoccupazione, instabilità politica, catastrofi, etc.).

La prima fase, o conflitto mirato, vede il progressivo incanalarsi del conflitto fisiologico di base nella direzione di una determinata vittima o gruppo di vittime, che solo però nella fase successiva (l’inizio del Mobbing) cominciano a percepire un inasprimento delle relazioni interpersonali e quindi a sentire crescere il disagio. Questo segna l’effettivo inizio del Mobbing: ora le azioni ostili non sono più derivate da eventi casuali, bensì deliberatamente create ai danni della vittima.

La terza fase è quella dei primi sintomi psicosomatici che la vittima comincia ad accusare in seguito alla situazione sul lavoro: si tratta di primi malesseri, non ancora gravi e tali da provocare lunghe assenze per malattia.

La quarta fase vede l’entrata in gioco dell’Amministrazione del Personale o dei vertici dirigenziali in genere si tratta di: richiami, controlli sul rendimento ed altre azioni, in ragione delle quali il caso di Mobbing diviene “pubblico”, esce dall’ufficio ed è percepito da altri reparti e settori.

Un esempio, l’Amministrazione del Personale che nota le assenze o il calo di rendimento della vittima: si tratta d’interventi non giusti, che non fanno che aumentare il disagio ed il senso d’impotenza del mobbizzato.

Nella quinta fase, in conseguenza di ciò, egli entra in una forma di malessere più acuta (serio aggravamento dei sintomi psicosomatici), per questo è costretto a prolungare assenze per malattia, fare richiesta d’aspettativa, periodi di riposo che lo allontanano sempre di più dal posto di lavoro, fino ad arrivare alla sesta fase in cui è costretto ad abbandonare definitivamente il mondo del lavoro, volontariamente attraverso dimissioni o prepensionamento, oppure perché costretto da licenziamento; sono possibili anche uscite più drammatiche, come il suicidio, esiti di profonde crisi depressive.

Statisticamente, se la vittima giunge alla valutazione del suo stato ai fini del risarcimento (vie giudiziali) si trova normalmente nella quinta fase di Mobbing. A questo stadio, infatti, da una parte i sintomi psicosomatici sono ormai incontrollabili e talmente forti da costringere la persona a prolungare assenze; dall'altra la situazione sul lavoro ha ormai raggiunto livelli d'ostilità e di persecuzione particolarmente elevati, con l'entrata in campo dell'Amministrazione del Personale o dei vertici aziendali in genere (con provvedimenti come sanzioni disciplinari o lettere di richiamo che vanno a rincarare la dose di tensione e di disagio).

Una situazione alla prima fase, quindi, non è ancora ascrivibile al Mobbing: a questo stadio, del "conflitto mirato", tutto può ancora risolversi e la conflittualità cambiare spontaneamente direzione. Solo dalla seconda fase, detta appunto, "l'inizio del Mobbing" è possibile parlare di mobbing: la vittima comincia a percepire disagio e tensione e la vicenda è ormai incanalata in una direzione ben precisa.

## **2.8 L'intento persecutorio**

Perché si possa parlare di Mobbing e d'intento persecutorio ci deve essere da parte dell'aggressore un chiaro scopo negativo nei confronti della vittima: egli in altre parole deve compiere le sue azioni con un obiettivo ben preciso in mente, chiaramente ostile e negativo. L'intento persecutorio è dato da tre fattori: lo scopo politico, l'obiettivo conflittuale e la carica emotiva (Ege 2001).

Il primo è il fine ultimo per questo il mobber inizia la sua azione, la motivazione che lo muove: può essere allontanare l'altro dal posto di lavoro, ma anche soltanto procurargli fastidio, metterlo in cattiva luce, bloccargli la carriera, isolarlo, metterlo in ridicolo, punirlo per qualche cosa di cui lo ritiene responsabile, fargli pagare qualcosa, vera o presunta.

Lo scopo politico, inoltre, può essere anche inconscio, nel senso che il mobber può anche non esserne del tutto consapevole. In questo caso siamo davanti ad un cosiddetto Mobbing casuale, l'aggressore non sa esattamente perché attacca quella persona, spesso le motivazioni vere nascono durante un conflitto quotidiano: si discute su un problema tecnico e in base a questo si sviluppa un conflitto. Alla fine,

la persona “sconfitta” potrebbe sviluppare dentro di sé un sentimento di rivalsa nei confronti dell’altro, che potrebbe spingerlo ad iniziare una strategia resa a metterlo in cattiva luce in modo che al prossimo diverbio avrà meno possibilità di vittoria. Questo primo fattore è un obiettivo a lungo termine, che permea e informa tutta l’azione strategica di Mobbing. Può anche cambiare durante il Mobbing: per esempio il proposito iniziale può essere quello di bloccare la carriera di una persona, che poi, con il progredire del conflitto, si trasforma nell’intenzione precisa di eliminare del tutto l’avversario dal posto di lavoro.

L’obiettivo conflittuale è invece un obiettivo a breve termine: sono le singole azioni che vengono perpetrate di volta in volta per danneggiare la vittima ed avvicinarsi via via allo scopo politico. Per esempio, se lo scopo politico del mobber è allontanare la vittima dall’ufficio, rimproverandolo sgarbatamente, egli consegue l’obiettivo conflittuale di umiliarla o di provocarla, mentre se la ignora otterrà l’obiettivo conflittuale di farla sentire isolata.

Infine il terzo fattore è la carica emotiva e soggettiva, che provvede a conferire allo scopo politico e all’obiettivo conflittuale la forza distruttiva necessaria. Per esempio, la critica oggettiva non crea emozione e non sarà molto utile al mobber: “Hai lavorato meno del solito”, quando effettivamente si sono fatte due ore di lavoro in meno. Invece la critica soggettiva “sei un fannullone” colpisce nel segno: essa non è, infatti, legata alla realtà dei fatti, ma è assoluta, è un attacco alla persona come tale e non al suo operato.

Per l’esperto di mobbing lo scopo principale del colloquio è ottenere i dati che ancora mancano per la valutazione; in particolare, deve riuscire a stabilire la fase di mobbing cui la vittima si trova e verificare l’esistenza del dislivello tra gli antagonisti e dell’intento persecutorio.

In realtà, questo processo d’analisi non si arresta semplicemente qui, attraverso il colloquio (osservazione di come il soggetto racconta la sua storia e risponde alle domande) il professionista può rendersi conto della condizione del soggetto, può chiedere chiarimenti in seguito alla somministrazione di test già compilati (come il “LIPT EGE”, *Leymann Inventory of Psychological Terror, 1998*), soprattutto per quanto riguarda la valutazione dell’autostima; nonché sui fatti occorsi sul posto di lavoro e in famiglia. Si tratta di emarginare, nella maniera più precisa possibile, la

personalità dell'intervistato in tutti i suoi aspetti e con riferimento alla vicenda lavorativa dallo stesso narrata: l'esperto dovrà verificare la presenza contestuale anche dei sette parametri precedentemente indicati. Soltanto se tal esame ha dato esito positivo, egli potrà procedere alla seconda fase del lavoro, in altre parole, la valutazione e la quantificazione del Danno da Mobbing ai fini giuridici e risarcitori. Ciò costituisce l'argomento del prossimo capitolo.

CAPITOLO TERZO

**LA VALUTAZIONE DELLA LESIONE ACCERTATA  
DA MOBBING TOTALE PERMANENTE**

**3.2 Considerazioni introduttive**

In Questo capitolo si cercherà di capire nel dettaglio qual è il metodo di valutazione e calcolo della Lesione Accertata da Mobbing (L.A.M.), totale o permanente, ossia la percentuale di lesione riportata da una vittima in seguito al Mobbing. Si tratta del secondo passo che un esperto intraprende, dopo aver determinato – come già specificato - l'esistenza o meno del Mobbing, e che lo vede assumere il ruolo peculiare di Consulente, di parte o d'ufficio, in una vertenza giudiziale.

Risulta chiaro, infatti, che il metodo di valutazione, nonché la successiva quantificazione del danno, così come l'atteggiamento stesso del professionista, dovrà essere diversa a seconda che egli sia chiamato a svolgere il ruolo del Consulente Tecnico di Parte (CTP), oppure ricopra la posizione *super partes* del Consulente Tecnico d'Ufficio (CTU), nominato dal Tribunale stesso.

Le singole vertenze di Mobbing, sin ora intentate, hanno tutte ampiamente dimostrato la necessità procedurale dell'intervento di un ausiliare del Giudice capace di valutare la consistenza delle pretese risarcitorie avanzate.

La consulenza tecnica non è, di fatto, un mezzo di prova, ma la sua funzione consiste – almeno direttamente – nel determinare il convincimento del Giudice chiamato ad accertare la verità o la non verità di determinati fatti. Essa principalmente consiste nell'offrire all'attività dell'organo giudicante, in tutti i suoi aspetti (compresi gli apprezzamenti d'altre prove, nonché delle argomentazioni presuntive), l'ausilio di cognizioni tecniche che il Giudice di solito non possiede.

Il Consulente è quindi un ausiliario del Giudice, nel senso che integra l'opera svolta da quest'ultimo, offrendogli le suddette cognizioni tecniche sia in fase

istruttoria (per l'acquisizione delle prove) sia in fase decisoria (relativamente alla loro valutazione), prestando al limite anche elementi diretti di giudizio.

Il perito di parte, viceversa, svolge una funzione paragonabile a quella dell'avvocato. E' chiamato esclusivamente a sostenere gli interessi difensivi della presunta vittima di Mobbing: egli segue la strategia difensiva elaborata dal ricorrente e dal suo legale di fiducia, avvalorando detta tesi sulla base degli elementi che unicamente questi ultimi mettono a sua disposizione. Egli utilizza lo stesso metodo d'azione dell'Esperto di Mobbing. Ha avanti a sé la presunta vittima, si serve dei test, guida il periziando nella compilazione degli stessi, effettua con lui un colloquio sulla vicenda lavorativa e, sulla base di ciò, deduce gli elementi necessari alla determinazione del Mobbing prima (per esempio attraverso i sette parametri) e alla valutazione e quantificazione del danno poi.

Il Consulente d'Ufficio si trova invece in tutt'altra posizione. Egli, presta giuramento di bene e fedelmente adempiere le funzioni affidategli "*al solo scopo di far conoscere ai giudici la verità*" (art. 193 c.p.c.), assiste alle udienze alle quali è invitato a partecipare, compie le indagini, da solo o insieme al Giudice istruttore, può essere autorizzato a chiedere chiarimenti alle parti e/o ad assumere informazioni da terzi.

Egli è, per tanto, un arbitro imparziale chiamato a sostituire il Giudice in una valutazione tecnica e specifica che esula dalla competenza prettamente giuridica. E' obbligato ad operare con un metodo equo ed obiettivo e per questa ragione, non può basarsi esclusivamente sulle argomentazioni e sui dati di una soltanto delle parti e non può in sostanza intervistare solo la presunta vittima di Mobbing, come fa invece il Perito di parte.

In particolare, egli si avvale degli atti del processo, delle argomentazioni difensive di entrambe le parti, dei verbali di causa inerenti all'istruttoria svolta precedentemente dal Giudice, tenendo conto esclusivamente di quei fatti che già in rito sono stati ammessi e sono provati o che, a suo avviso, appaiono molto verosimili. Per redigere la richiesta della perizia anche il Consulente d'Ufficio, tuttavia, si avvarrà dei test e del colloquio con la vittima, ma – a differenza del Consulente di parte – egli dovrà necessariamente verificare l'autenticità e la veridicità dei dati in

suo possesso, confrontandoli all'uopo con gli elementi accertati e provati nel corso dell'istruttoria e della trattazione.

### **3.2 Il Danno da Mobbing dal punto di vista della Psicologia sociale e individuale**

Attraverso l'indagine degli aspetti sociali del comportamento umano, i più recenti studi psicologici insegnano che, nel corso dell'evoluzione personale, ogni individuo deve fare i conti con continui tentativi di differenziazione rispetto ad una dimensione collettiva, con la quale deve convivere (soprattutto in ambito lavorativo).

Un conflitto com'è quello che si crea per effetto del Mobbing, genera un'involuzione di questo processo fisiologico, di crescita individuale, un disagio profondo, e contestualmente all'esclusione dal contesto di lavoro, producono una disfunzione patologica che si riversa su tutti i vari profili dell'esistenza del soggetto coinvolto.

E' proprio con riferimento a ciò che opportunamente si parla di danno esistenziale, il quale secondo il Prof. Paolo Cendon (2001), si manifesta con " la modificazione della realtà concreta della vittima, derivante dai condizionamenti e dalle compressioni innescate dall'illecito nella sua sfera d'esplicazione personale". Si tratta in sostanza di un pregiudizio che si riverbera sulla vita della persona, nella sua integrità, al di là sia del benessere psicofisico e/o di quello puramente patrimoniale. Secondo il noto giurista citato (2000), il danno esistenziale si riferisce a accadimenti che: *a)* nulla avevano a che fare, a monte, con un attentato alla salute; *b)* che mostravano di tradursi, quanto al tenore delle ripercussioni, in momenti sfavorevoli né patrimoniali né morali in senso stretto". Egli include, inoltre, le vessazioni sul lavoro fra gli esempi d'illecito che sono fonte di danno esistenziale, insieme alle molestie sessuali, ai maltrattamenti in famiglia, alle violenze ambientali all'interno di un'istituzione chiusa, e a fatti che sono connotati da una certa ripercussione "esistenziale" (anche se apparentemente gravi), come le vacanze rovinare per colpa dell'agenzia turistica, il ritardo ferroviario, il coabitare con un parente handicappato da accudire e accompagnare a visite e trattamenti specialistici.

Il danno esistenziale, così inteso, rientra profondamente nel concetto del Danno da Mobbing (D.M) in particolare sotto un duplice profilo: quello personale (dell'autostima, della fiducia nelle proprie capacità d'adattamento, nell'abilità di reazione alle sfide, nell'ottimismo, nella progettualità per il futuro, etc.) e quello sociale (sotto il profilo del Doppio-Mobbing, ossia delle ripercussioni in ambito familiare e parentali). Molte vittime di Mobbing, per esempio, si autodefiniscono: "Larve umane", "fantasmi di se stessi sospesi tra la vita e la morte".

Si ritiene che dal danno esistenziale, sia esso derivante dal Mobbing oppure no, difficilmente si "guarisce" completamente: se le condizioni ambientali e relazionali cambiano in meglio si potrà migliorare, dimenticare i giorni neri e riprendere a vivere, ma ciò che è stato si porterà sempre dentro, pronta a riemergere alla prima occasione. Come se le difese emotive si fossero irrimediabilmente incrinare, di fronte ad una nuova situazione ostile, esse cederanno ancora più velocemente, spesso con conseguenze peggiori.

Spesso ci si chiede come mai certe persone tendono ad essere più volte mobbizzate nel corso della loro vita, pur cambiando ambiente di lavoro o addirittura città, e si trovano ciclicamente ad essere vittima degli stessi comportamenti ostili e delle situazioni di Mobbing. La spiegazione potrebbe essere proprio questa: dopo un episodio di Mobbing si è più deboli, più scoperti, più predisposti ad eventuali ricadute.

### **3.3 Il Danno da Mobbing dal punto di vista giuridico nella subspecie di danno patrimoniale**

Secondo gli studi medico-legali del settore, nella maggior parte dei casi, la vittima di Mobbing accusa sintomi e malesseri a carico di organi od apparati che sono strettamente legati a patologie psico-somatiche, comunemente derivanti dalla depressione reattiva all'ambiente lavorativo o allo stress occupazionale. In tale circostanza il Mobbing è stato associato al concetto di salute e, per l'effetto, alla nozione di "danno biologico", oggi designato come "danno all'integrità fisico-psichica del soggetto, in conseguenza di un fatto-evento lesivo, suscettibile di

accertamento medico-legale” (come da ultimo, la definizione offerta dall’art.13 del D.Lgs. n. 38/2000).

Il danno alla salute, inteso come fatto-evento, è stato fino ad ora accettato quale menomazione a carattere non patrimoniale, subita in concreto dalla persona, in conseguenza del fatto dannoso.

Nuovi studi portano oggi ad aprire una nuova diversa prospettiva del danno da Mobbing, che esula dalla lesione alla salute in sé e per sé. E’ vero che il Mobbing può produrre danni alla sfera psico-fisica, ma è ancor più vero che, in conseguenza di esso, il soggetto certamente ha subito o subirà serie ripercussioni in relazione alle sue possibilità lavorative future, sia se rimarrà nello stesso ambiente, sia se sarà costretto a cambiare luogo di lavoro.

Indagini statistiche e probabilistiche dimostrano che una buona percentuale di lavoratori mobbizzati, in corso o all’esito della vicenda lavorativa di Mobbing, si sono visti costretti a dimettersi, o a richiedere la mobilità o il prepensionamento, in altre parole in casi estremi ad essere licenziati (soprattutto per eccessiva morbilità): il tutto con profonde difficoltà successive per reinserirsi nel mercato del lavoro, riciclarsi nella propria professionalità ed affrontare la disoccupazione forzata e /o l’arrivo dell’età pensionabile ancora lontana (come un lungo demansionamento o di una protratta inattività).

E’ in ragione di ciò che, in ordine alla configurazione di questo nuovo danno in termini giuridici, occorre preliminarmente osservare come la lesione derivante da Mobbing non può essere concepita come svincolata dalla capacità specifica del soggetto di produrre reddito, e/o dalle ripercussioni future che tale lesione può comportare sulla capacità di lavoro e di guadagno futura del lesso.

La stretta dipendenza esistente fra il danno da Mobbing e la professionalità del soggetto-vittima, fa sì che venga a configurarsi un danno di natura “patrimoniale”, ossia in grado di colpire direttamente il patrimonio attraverso la perdita della professionalità specifica acquisita e/o acquisibile, a causa e per effetto del Mobbing subito.

Il Mobbing non può esulare da una valutazione in termini di costi (il cosiddetto “danno emergente”) e perdite (il cosiddetto “lucro cessante”), a carattere strettamente reddituale e risarcibile, nei limiti in cui esso incida sulla capacità di produrre reddito.

Considerato che per effetto del Mobbing, alla riduzione della capacità lavorativa generica si associa inoltre una riduzione della capacità lavorativa specifica che, a sua volta, da luogo ad una riduzione delle possibilità di guadagno, detta diminuzione chiaramente integra un danno patrimoniale.

La perdita della capacità lavorativa specifica non costituisce però un danno in sé (danno-evento), ma rappresenta invece una causa del danno da riduzione del reddito (danno-conseguenza) implicita nel fenomeno Mobbing, con la conseguenza evidente che una volta presunta la riduzione della capacità di lavoro, deve ritenersi automaticamente provata l'esistenza di una conseguente riduzione della capacità di guadagno futuro.

Detto assunto è ancora più vero se si considera che il danno biologico non è sempre contrapposto al danno patrimoniale in senso proprio, ma può essere ad esso complementare. Mentre il primo attiene al solo pregiudizio pertinente alle funzioni biologiche, sociali, culturali ed estetiche, quello strettamente patrimoniale, dipendente dalla diminuita capacità lavorativa e reddituale del soggetto, viene ad essere separatamente provato e liquidato e si estende a ricomprendere ogni specifico aspetto del valore-uomo connesso alla perdita di un'attuale capacità lavorativa.

### **3.4 Il Danno da Mobbing dal punto di vista giuridico nella subspecie del danno esistenziale**

Tenendo conto dei molteplici effetti che il Mobbing può produrre, si è avvertita anche la necessità di garantire una forma di tutela risarcitoria all'individuo per il pregiudizio in sé, derivante dal fatto di aver in ogni modo subito un'ingiusta lesione. Facendo riferimento alla sentenza n.7713/2000, in cui la Cassazione ha riconosciuto la risarcibilità del danno esistenziale, distinto da quello biologico, si è giunti a vagliare in che misura ed in che modo residuale il Mobbing potesse confluire in detta nuova categoria giuridica, nel senso di una maggiore attenzione verso i temi delle relazioni sociali.

La nozione di danno esistenziale, attualmente, ricomprende qualsiasi evento che, per la sua incidenza negativa sul complesso dei rapporti di una determinata

persona, possa ripercuotersi in maniera talvolta anche permanente, sull'esistenza di questa. E' evidente allora come, soprattutto in tema di Mobbing, la bipartizione danno patrimoniale – danno biologico possa apparire angusta e non esaustiva, laddove escluda, la profonda frustrazione prodotta dal fatto, il carico di speranze ed aspettative vanificate, gli effetti e le relazioni umane messi in discussione, che si riverberano sulla quotidiana esistenza dell'individuo e della sua autostima.

Il danno esistenziale da Mobbing, proprio perché sussiste a prescindere da lesioni concrete (a differenza del danno biologico) sussiste, inoltre, di là da un'incidenza del fatto-evento su una prospettiva reddituale (a differenza del danno patrimoniale) con la conseguenza di riuscire a coprire tutte quelle altre conseguenze dannose intrinseche, come il cosiddetto Doppio Mobbing e/o la perdita dell'autostima.

Dal concetto di danno patrimoniale e, in aggiunta, di danno esistenziale, risulta più evidente il nesso eziologico che si rivela in circostanze di Mobbing, soprattutto laddove il danno si riversa unicamente sulle *chances* di risalita e di recupero professionale del soggetto leso. La riduzione della capacità di ricollocarsi nel mondo del lavoro, dopo un'esperienza lavorativa devastante per la persona e un *curriculum* compromesso, è sicuramente un danno strettamente patrimoniale ed "esistenziale", anche se nella sua forma particolareggiata.

## CAPITOLO QUARTO

### La Quantificazione del Danno da MOBBING

#### 4.1 Considerazioni introduttive

Stabilita la veridicità delle informazioni che il soggetto dà di sé in sede di colloquio, inerente alla percentuale della lesione accertata di Mobbing (L.A.M.) totale permanente, il Perito può passare ora ad una terza e ultima fase del processo di valutazione, che riguarda la monetizzazione di tale percentuale e quindi la quantificazione dell'indennizzo che equamente sarà corrispondente al danno subito dal soggetto.

Si otterrà quello cioè propriamente chiamato *Danno da Mobbing* (D.M.), equivalente al lucro cessante per effetto della riduzione della propria capacità lavorativa specifica, nonché delle eventuali *chances* di ricollocazione nel mercato del lavoro all'esito della vicenda giudiziaria.

In particolare, al fine di individuare il maggior danno indennizzabile si può prendere come riferimento la VI Fase del “Modello Italiano Ege” a sei fasi (come descritto nel Capitolo secondo): rappresenta il caso estremo dell'uscita dal mondo del lavoro e con riferimento a ciò è rappresentato il lucro cessante derivante dalla menomazione accertata della propria capacità lavorativa specifica.

Come già avviene per la quantificazione d'altri tipi di danno (in particolare quelli relativi alla valutazione medico-legale del danno biologico del Tribunale di Milano, cosiddetto “Milano 2002”), anche nel caso del Danno da Mobbing è stato elaborato un sistema di tabellazione in grado di stabilire un risarcimento equo in Euro per ogni possibile percentuale di Lesione Accertata da Mobbing totale permanente stimata per la vittima, tenuto conto anche del sesso, dell'età della vittima e dell'area geografica d'appartenenza.

## 4.2 L'influenza dell'età e del sesso

E' stato più volte dimostrato che all'esito di una vicenda caratterizzata dalla presenza del Mobbing, il mobbizzato si vede suo malgrado costretto a cambiare sistemazione lavorativa, perché è licenziato o perché, esausto, rimette le proprie dimissioni. Nonostante l'alternativa giudiziaria, che, di fatto, può condurre ad una situazione d'incertezza che perdura per molti anni, alla vittima del Mobbing troppo spesso non è garantita alcuna vera e propria possibilità di scelta, poiché alla necessità, purtroppo avvertita, di cambiare ambiente di lavoro non corrisponde un'altrettanto forte flessibilità del mercato; con la conseguenza che, in un gran numero di casi, l'ultimo stadio della carriera diviene quello della disoccupazione forzata.

Di fatto, tuttavia, le *chances* di recupero di un soggetto che si trova in tale situazione possono variare in ragione della sua età e del suo sesso.

Gli studi di Therborn G. (1982, 1996) hanno evidenziato la particolare tendenza italiana ad estromettere specifici settori della popolazione dal mercato del lavoro, nella fattispecie donne e giovani. Sono stati esclusi dal campo d'indagine, chiaramente, la fascia anagrafica che risulta essere di maggiore disoccupazione per entrambi i sessi, vale a dire quella compresa fra i 15 e i 24 anni d'età. Ciò deriva dalla logica constatazione che in detta fascia sono ricompresi tutti quei soggetti alla ricerca di un primo impiego, e quindi non si può ipotizzare alcun danno effettivo alla personalità.

Per ragioni logicamente simili, sono stati estromessi dal campo d'indagine anche l'ultima fascia di soggetti d'età superiore ai 65 anni, poiché compaiono ulteriori possibilità di "sopravvivenza", fra cui il pensionamento: il lesso non ha più, come in passato, la necessità assoluta di rientrare nel mercato del lavoro per assicurarsi almeno un reddito minimo per se e/o per la sua famiglia.

Considerando le variabili sociologiche e culturali che in Italia influiscono sul mercato del lavoro, si è giunti a costatare che per una donna la massima difficoltà per lasciare la precedente sistemazione e ricercare un nuovo impiego duraturo presuntivamente fino ai 40-45 anni (con una media in Italia di 26 mesi di ricerca improduttiva al Sud e 18 al Nord, Ege 2002), quando fisiologicamente è ancora in

grado di affrontare la maternità e può ancora nutrire il desiderio di avere dei figli, per questa ragione viene ad essere più facilmente scartata nel corso di una selezione di lavoro. Poiché dopo questo periodo il datore di lavoro non “rischia” più che la dipendente vada in maternità (usufruendo di tutte le garanzie all’uopo previste dalla legislazione italiana), ecco che le donne si ritrovano ad essere in media preferite agli uomini loro coetanei.

Procedimento logico inverso è, invece, ricavabile dallo studio delle informazioni statistiche concernenti il sesso maschile. Un uomo di 45-50 anni ha già solitamente acquisito un’importante esperienza pluriennale nel settore professionale d’appartenenza, con la conseguenza inversa che questi, una volta persa per sempre l’occasione di conservarla e di accrescerla in quello stesso settore o posto di lavoro, costretto ad andarsene, difficilmente riuscirà a lavorare altrove, ove sicuramente a lui saranno preferite persone dello stesso sesso, ma più giovani e/o neolaureati, che imparano più velocemente e che per questo costeranno meno all’azienda.

#### **4.3 L’influenza dell’area geografica di appartenenza**

Risulta utile, inoltre, stabilire un’ulteriore differenziazione in base all’area geografica d’appartenenza del lesa: se il danno da Mobbing può essere più grave per le vittime che provengono da una regione dell’Italia Meridionale, in ragione delle maggiori difficoltà di trovare una pronta alternativa lavorativa.

Come si evince dall’analisi statistica dei dati ISTAT, elaborata tenendo conto dei complessivi ultimi quindici anni della storia italiana, la ricerca di una nuova occupazione con esito positivo è potenzialmente più proficua nell’Italia Settentrionale rispetto al Meridione, ove maggiore è il tasso di disoccupazione e quindi la domanda di lavoro rispetto all’offerta specifica: nell’Italia Settentrionale nemmeno una persona disoccupata su due cerca mediamente, più di una volta l’anno, un nuovo posto di lavoro, nell’Italia Meridionale si evidenziano due disoccupati su tre che cercano, da più di un anno, un nuovo impiego.

Questa statistica dimostra che nel Sud-Italia una vittima di Mobbing probabilmente impiegherà oltre un anno per trovare una nuova occupazione, con la

conseguenza di subire un danno maggiore, visto che per molto tempo si vedrà costretta a vivere senza i proventi di una fonte di reddito certa.

## CAPITOLO QUINTO

### **Un confronto interdisciplinare**

#### **5.1 Considerazioni introduttive**

Il presente capitolo nasce dall'esigenza di affrontare il concetto di Mobbing attraverso una visione interdisciplinare, poiché dalle considerazioni che emergono risulta evidente come il concetto di Danno da Mobbing possa variare secondo le varie prospettive e come, soprattutto, l'analisi della soluzione del problema necessiti di una costante coordinazione.

Si è data quindi importanza alla parola degli operatori del diritto, nella veste prima dell'Avvocato e poi del Giudice del Lavoro. Il loro supporto si è rilevato ancor più significativo per chiarire e ribadire la definizione tecnica della terminologia usata, con l'aiuto della dottrina giuridica più specifica.

#### **5.2 L'evoluzione della Giurisprudenza nella quantificazione del Mobbing.**

Il lento percorso iniziato dalla Giurisprudenza di merito per la quantificazione giuridica della condotta di Mobbing ha avuto origine con una prima importante sentenza del Tribunale di Torino del 16 Novembre 1999. A differenza di ciò che era parzialmente avvenuto nel '95 a Milano (Trib. Di Milano, sent. 25.10.1995), questa volta il Giudice stesso si è avvalso di statistiche e d'ausili tecnici di vario genere (perizie, consulenze di esperti, etc.).

Vengono, infatti, individuate le due prime condizioni essenziali e necessarie alla configurazione di tale condotta, e cioè: 1) la direzione della condotta verso un fine specifico; 2) la ripetersi della condotta nel tempo. Il Tribunale di Torino inizia ad escludere espressamente da detta qualificazione tutti quei comportamenti isolati e non sistematici, privi di un seppur minimo tratto di intenzionalità e premeditazione, che sono messi in atto nei confronti del lavoratore, sancendo inoltre che per il danno

biologico e/o professionale subito, spetta al ricorrente un risarcimento monetario, liquidato in via equitativa.

Il 23 Febbraio del 2001, un giudice del Tribunale del Lavoro di Forlì, il Dr. Sorgi, avvia un nuovo filone di riconoscibilità giuridica ai fini dell'inquadramento della condotta denunciata nel Mobbing: con un'iniziativa innovativa il Magistrato decide di trovare supporto nella particolare consulenza tecnica del maggior esperto in ambito nazionale sul tema del Mobbing (come il Dr. Harald Ege).

Tutto il procedimento viene fondato sulle risultanze di tale approfondimento, poiché è stabilito che il Mobbing può conoscersi solo attraverso un'analisi interdisciplinare dei fatti concreti che lo determinano e che l'applicazione delle norme esistenti è *in primis* condizionata al riconoscimento di un supporto scientifico, di natura non legale, ma fondamentalmente psicologica e sociologica.

L'aiuto dell'Esperto di Mobbing si rivela così indispensabile al Giudice istruttore nell'espletamento del suo compito di rendere la causa matura per la decisione, tanto che addirittura, il Giudice può concedere al CTU incaricato di effettuare un primissimo colloquio individuale con il ricorrente in assenza di contraddittorio.

### **5.3 L'evoluzione della giurisprudenza nella liquidazione del Danno da Mobbing**

In tema di liquidazione del Danno da Mobbing occorre, per primo, nuovamente ricordare la già citata sentenza del Tribunale di Torino del 16 Novembre 1999, in cui viene deciso che il danno biologico e/o professionale subito per effetto del Mobbing spetta al ricorrente un risarcimento monetario, liquidato in via equitativa. In particolare per tutti i Giudici interessati, l'unico principio risarcitorio utilizzabile è sempre quello equitativo *ex art. 1226 c.c.*

Per comprendere quale tipo di trattamento è stata sin ora riservata alla liquidazione del Danno da Mobbing, risulta opportuno, attraverso un breve *excursus*, sintetizzare le più importanti pronunce che si sono succedute negli ultimi anni.

Per primo il Tribunale di Milano che, con la sentenza del 26 Aprile 2000, riconosce a titolo risarcitorio al ricorrente che si era dichiarato “oggetto di un chiaro disegno emarginativo evidentemente atto a provocare l’allontanamento dalla Società”, un danno professionale conseguente al patito demansionamento, determinando nella misura del 100% della retribuzione mensile da questi percepita, (per il periodo compenso dall’Aprile ’94 al giorno della pronuncia).

In particolare, il Giudice di tale Tribunale, richiamando noti precedenti giurisprudenziali in tema di liquidazione del Danno alla professionalità, ritiene di ricondurre sotto detta nomenclatura tutte le diverse lesioni subite dal ricorrente, inglobando in un'unica forma di indennizzo il danno all’immagine, alla vita di relazione, alla dignità di lavoratore, alla personalità, senza alcuna distinzione di sorta fra danno patrimoniale e danno esistenziale e/o biologico.

A distanza di un anno la ricostruzione giuridica operata dal Giudice Nisticò del Tribunale di Pisa nella sentenza del 3 Ottobre 2001, muta di nuovo il panorama della liquidazione del danno professionale. Questi, partendo dal presupposto che il lavoro, nella maggioranza dei casi, è solo un mezzo per procurarsi un reddito di sopravvivenza e non necessariamente un luogo di realizzazione della personalità, giunge ad affermare che: “Il danno conseguente alla violazione dell’art. 2087 c.c., per la parte in cui tutela la personalità morale del lavoratore, non corrisponde sempre e solo al cosiddetto danno biologico, vale a dire a quel danno che comprometta la capacità di relazionale nella vita civile, mediante la causazione di un pregiudizio fisico o psichico”. Stante ciò, il Giudice ritiene grossolano rifarsi unicamente ad una determinazione “a punti” e giunge a qualificare il danno causato dal mobbing come né biologico, né morale, ma tipicamente esistenziale.

In ragione di questa ricostruzione, applica un criterio equitativo che tiene conto della gravità del fatto, del numero degli episodi, della potenzialità offensiva del comportamento e che ha come parametro per la monetizzazione della percentuale di danno riconosciuta, le quindici mensilità che sono corrisposte quale indennizzo forfetario nel caso del licenziamento illegittimo dall’art. 18 dello Statuto dei Lavoratori. Le sentenze riportate possono rappresentare con evidenza l’attuale situazione d’incertezza, nonché la significativa lesione che in tal modo subisce il

principio costituzionale d'uguaglianza e giustizia: presupposto indispensabile di cui tener conto nella decisione di casi simili.

#### **5.4 Sull'an del Danno da Mobbing**

Una volta riconosciuto da una sentenza un caso di Mobbing, la domanda che risulta fondamentale porsi è per quale tipo di danno ci sarà la condanna e con quale criterio sarà determinato il risarcimento. Utilizzando i concetti esposti nella parte iniziale dell'elaborato, sarà consequenziale rispondere che, se la condotta mobbizzante avrà prodotto una lesione all'integrità psicofisica (non patrimoniale e non derivanti da reato) suscettibile di valutazione medico legale della persona, inevitabilmente il danno da prendere in considerazione sarà quello biologico. Ma tale condotta oltre a procurare il danno, avrà sicuramente anche colpito la sfera dei diritti del lavoratore costituzionalmente protetti, in particolare con riferimento alla sua dignità. In questo senso il danno sarà anche esistenziale.

La vittima del Mobbing, al pari della vittima delle molestie sessuali nel lavoro o del lavoratore demansionato ingiustamente, potrà, dunque, agire per l'ottenimento del risarcimento d'eventuali danni patrimoniali, qualora provati in giudizio; per il danno morale, se vi è un reato nella condotta subita; per il risarcimento del danno biologico se è stata compromessa l'integrità psicofisica del soggetto in termini valutabili da un punto di vista medico e per il risarcimento del danno esistenziale. La vittima per ottenere riparazione al pregiudizio subito, non sarebbe costretta a dimostrare di aver riportato una sindrome patologica, ma sarebbe sufficiente dimostrare la ricorrenza di una condotta illecita, lesiva dei diritti fondamentali.

Una volta chiarita la natura risarcitoria del danno patrimoniale ed equitativa del danno morale, resta da definire le ipotesi del danno biologico e del danno esistenziale. Per il danno biologico, trattandosi come premesso, di un contesto lavorativo, la conseguenza sarà di richiamare l'art. 13 del D.Lgs. 38/2000 ed applicare i criteri indennitari previsti a seconda del grado d'invalidità derivato dalla condotta in esame.

## **5.5 Mobbing, stress e malattia**

La forte pressione psicologica che caratterizza l'azione del Mobbing, spesso è destinata ad alterare l'equilibrio nervoso del mobbizzato che nel tempo arriva anche a sviluppare diverse patologie.

Il mobbizzato può, infatti, in alcuni casi presentare una lunga serie di disturbi, somatizzazioni e vere e proprie malattie che possono protrarsi per un lungo periodo e divenire cronici ed irreversibili.

Fra le patologie mediche che com'è stato dimostrato, possono derivare direttamente dal Mobbing, solitamente si annoverano: le eruzioni cutanee, l'abbassamento delle difese immunitarie (tosse, raffreddore, influenza, maggiore vulnerabilità alle malattie), i disturbi tiroidei, i disturbi cardiaci (tachicardia, senso d'oppressione, ipertensione), i problemi delle funzioni gastriche e digestive (bulimia, gastrite, ulcera), i disturbi intestinali, i disturbi della sfera sessuale, i dolori osteoarticolari ed anche l'astenia.

## **5.6 Il nesso causale**

Preliminarmente occorre definire il rapporto di causalità materiale esistente tra vessazioni, lavoro e danno alla persona che si manifesta ogni qualvolta, senza la condotta incriminata non si sarebbe verificata – con alto grado di probabilità – la malattia.

La violenza sul posto di lavoro resta comunque una concausa, che può anche aggravare una malattia preesistente, prolungarne il decorso, ritardarne la guarigione o determinarne la comparsa di complicazioni che altrimenti non si sarebbero verificate (Monasteri, Bona, Oliva 2000).

Trattandosi però prevalentemente di un danno di natura psichica, ogni volta appare necessario la consulenza dello specialista psicologo, psichiatra e neuropsichiatria.

Il giudizio del medico legale, inoltre, dovrà scaturire da una condotta estremamente prudente.

E' stato, infatti, ribadito da molti autori, che si sono occupati della questione, che la malattia professionale deve essere legata "da un rapporto di causalità esclusivo o almeno preminente e diretto con la professione" (Mascaro ed Altri 1993, 91), che la causa lavorativa deve essere adeguata, che si deve fare costante riferimento alla "causa essenziale", cioè a quella che ha determinato l'evento morboso in misura tale da far apparire insignificanti altri possibili fattori d'abnorme allargamento dell'indennizzabilità concausale (Mascaro ed Altri 1993).

Per il Mobbing dunque vige la piena operatività del sistema misto (che prevede la possibilità per il lavoratore di dimostrare, con i mezzi di prova ordinaria, l'origine professionale di malattie non tabellate, oppure manifestatesi oltre il periodo massimo d'indennizzabilità dalla cessazione del lavoro stabilito dalle tabelle stesse) per il quale però la diagnosi di malattia lavoro correlata necessita di un'attenta e critica valutazione del nesso causale. Si è ammessi all'indennizzo, infatti, sempre che siano state accertate condizioni di effettivo rischio lavorativo e caratteristiche patologiche tali da rendere ipotizzabile l'esistenza del nesso eziologico.

## CAPITOLO SESTO

### **Una esperienza pratica: sportello mobbing**

#### ***SPORTELLO MOBBING PESCARA***

Lo studio di tale argomento, mi ha condotta ad approfondire la conoscenza degli ambiti applicativi dello Sportello Mobbing nella mia città (Pescara).

Ho avuto l'opportunità di frequentare e di poter raccogliere dati, presso lo "Sportello Mobbing" facente parte del "Centro di osservazione del fenomeno Mobbing", operativo all'interno **dell'Ufficio di Prevenzione e Protezione dell'Azienda USL di Pescara.**

#### ***MODALITÀ DI ACCESSO***

Le prestazioni rese dal servizio sono usufruibili da tutti i lavoratori della regione. Si accede al servizio tramite prenotazione telefonica o posta elettronica.

Il Centro è curato dai seguenti operatori: un responsabile dell'Ufficio del Medico Competente, un medico legale, un medico psichiatra e uno psicologo.

#### ***ATTIVITÀ SVOLTA***

Il Servizio si occupa della Valutazione delle situazioni di disagio lavorativo con inquadramento clinico, dell'assistenza medico legale e specialistica ai lavoratori riconosciuti affetti da Mobbing o da altra patologia psichica lavoro/correlata e di sollecitare interventi di medicina preventiva per la risoluzione delle circostanze lavorative, comportanti rischi lavorativi per l'insorgenza di patologie psichiche.

# ATTIVITÀ DEL SERVIZIO

Complessivamente, nel periodo che va dall'ottobre 2001 al settembre 2002, il **numero totale degli utenti** che ha usufruito dei servizi dello Sportello Mobbing ammonta a **170**.

Per quanto riguarda i **servizi** resi,

- il **41%** degli utenti ha usufruito principalmente di **assistenza medico-legale**
- nel **21%** dei casi è stata redatta una **lettera di sollecito di intervento** rivolta al medico competente o ad altre figure interessate dalla situazione lavorativa (capo del personale, dirigente, responsabile, ecc.)
- il **16%** degli utenti ha usufruito dei **servizi terapeutici e specialistici** [colloqui clinici, gruppi d'auto-aiuto, invio a consulenza specialistica, perizie]
- infine, il **45%** degli utenti ha ottenuto un **certificato** attestante la tipologia di situazione lavorativa sfavorevole e la relativa diagnosi clinica, utilizzabile sia in ambito legale sia per vie amministrative.

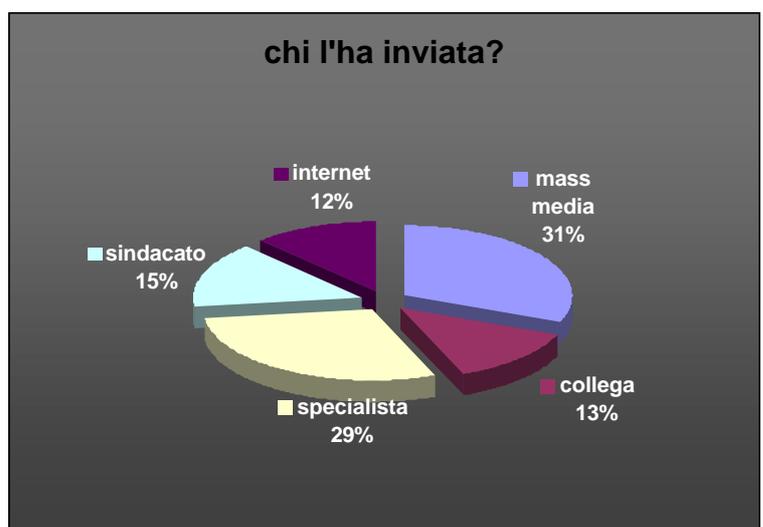
Diverse sono le **cause della mancata redazione del certificato** nel 55% del totale dei casi esaminati: ®

- risoluzione della vicenda lavorativa
- mancanza dei requisiti di certificazione
- mancanza di volontà a procedere da parte del lavoratore
- attesa degli esiti di altro contenzioso legale
- pratica attualmente in corso
- richiesta esclusiva di altri servizi.

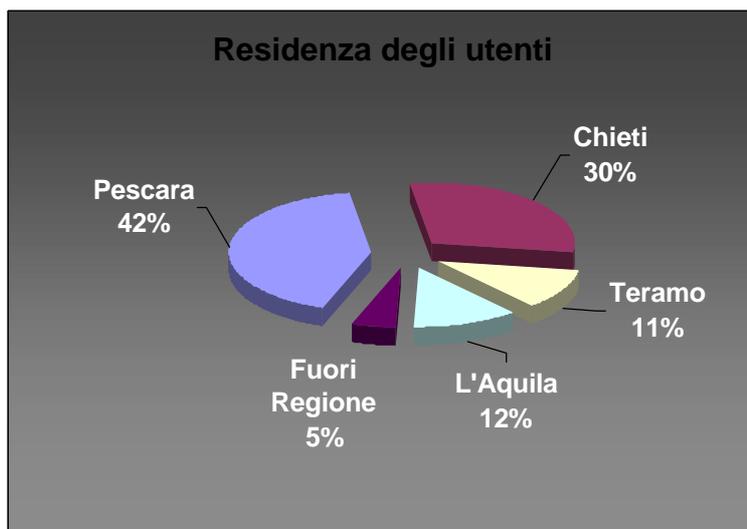


**INVIO:** le prestazioni rese dal servizio sono usufruibili da tutti i lavoratori gratuitamente e vi si accede prenotando un appuntamento telefonicamente o a mezzo di posta elettronica. Gli utenti sono venuti a conoscenza dello Sportello Mobbing a seguito di: ®

- annunci dei mass media
- invio da parte di collega
- invio da parte di specialista [medico, legale, ecc.]
- invio da parte del sindacato
- lettura su internet



**RESIDENZA:** circa tre quarti degli utenti che hanno usufruito dei servizi dello sportello risiedono nelle province di Chieti e di Pescara, ma un numero significativo di lavoratori, seppur ridotto, proviene da altre regioni.®



Un ristretto numero di utenti ha scelto di presentare la propria situazione nell'**anonimato** (<4%), mentre la percentuale dei soggetti che hanno denunciato storie lavorative che hanno avuto **eco sui quotidiani locali o nazionali** ammonta al 6%. Nel 4% delle situazioni lavorative esaminate il lavoratore ha subito il licenziamento.

I 170 casi esaminati sono stati da noi ripartiti in categorie così definite:

**Situazione lavorativa negativa:** il disagio psichico è causato da fattori extra-lavorativi che compromettono direttamente anche la situazione lavorativa (errori burocratici, procedimenti legali, episodi negativi, ecc.).

**Situazione lavorativa stressogena:** circostanza occupazionale caratterizzata da fattori psicosociali, organizzativi o situazionali di tipo stressogeno.

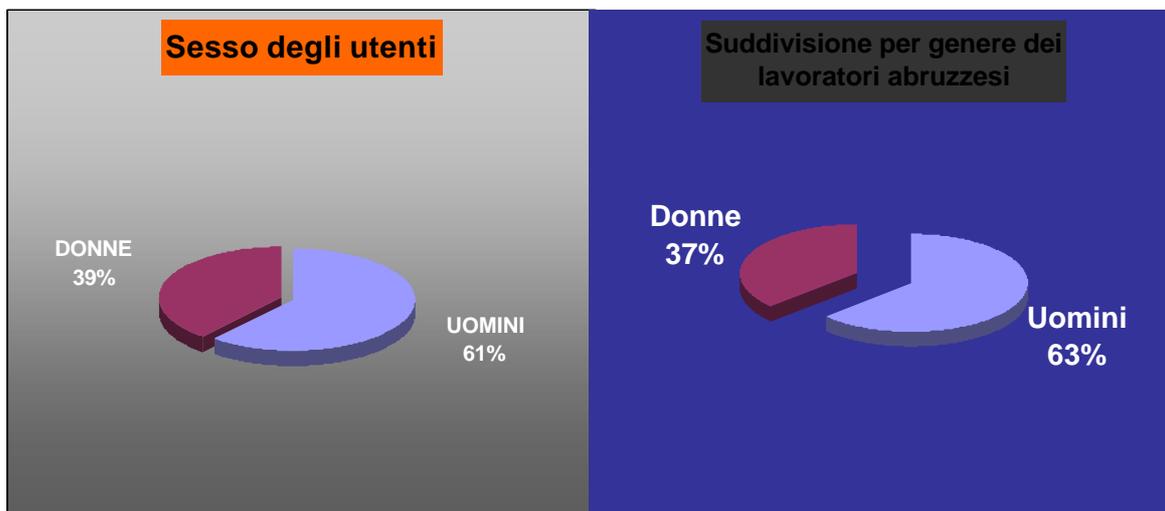
**Situazione lavorativa avversativa:** condizioni di lavoro difficili o aperta conflittualità, in presenza di azioni vessatorie o aggressive.

Come mostra la figura, il 70% delle vicende occupazionali valutate è risultato avversativo, contro il 27% delle situazioni stressogene.™



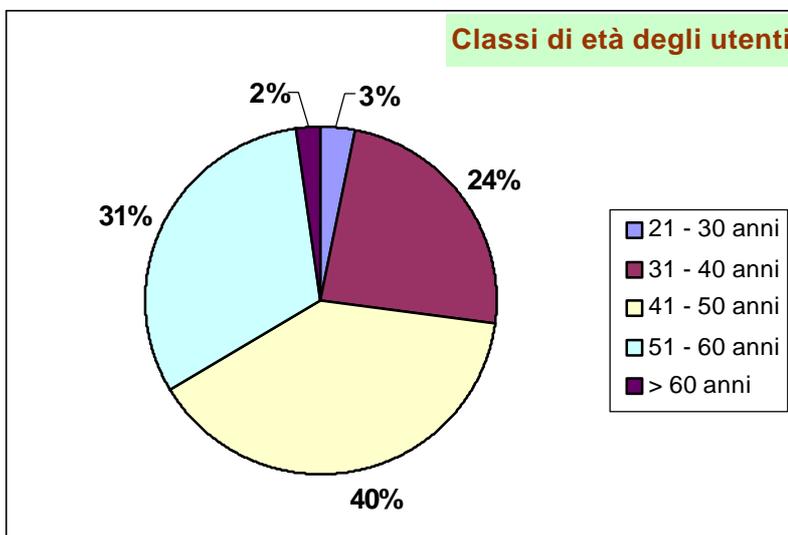
## CARATTERISTICHE GENERALI DELL'UTENZA

**GENERE:** complessivamente, si è rivolto allo Sportello Mobbing un maggior numero di lavoratori maschi (61%), ma il rapporto tra i due sessi riscontrato è del tutto sovrapponibile a quello esistente nella popolazione totale dei lavoratori abruzzesi.<sup>TM</sup>



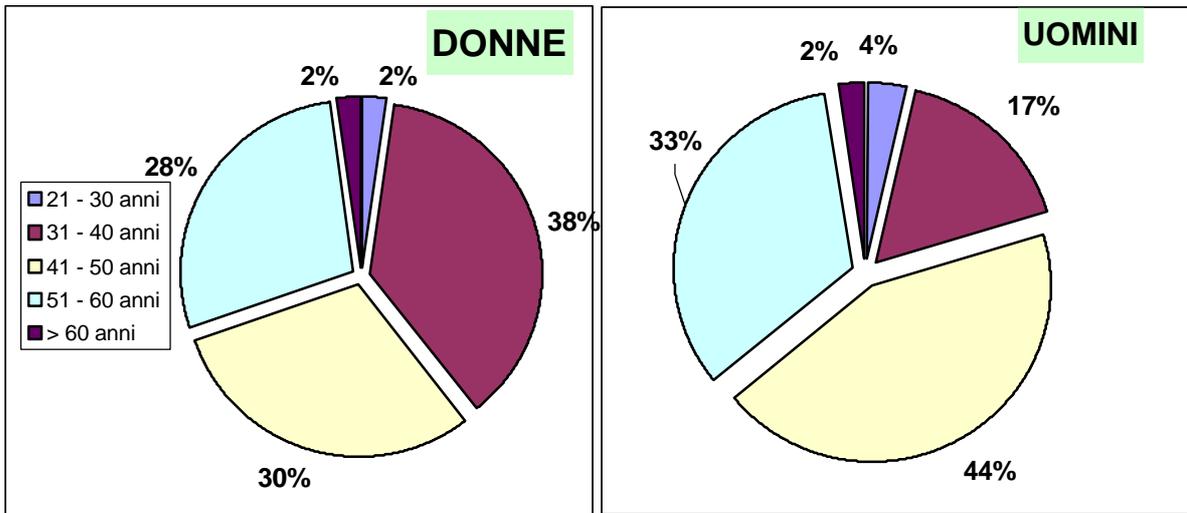
**ETA':** così come emerso in precedenti ricerche, le situazioni di disagio lavorativo sembrano colpire maggiormente (73%) gli utenti con età superiore ai quaranta, ed in particolare la fascia di età compresa tra i 41 ed i 50 (40%).<sup>®</sup>

La variabile età, comunque, mostra una evidente differenza tra uomini e donne: nel campione femminile, infatti, la classe di età compresa tra i 31 ed i 40 anni è quella maggiormente

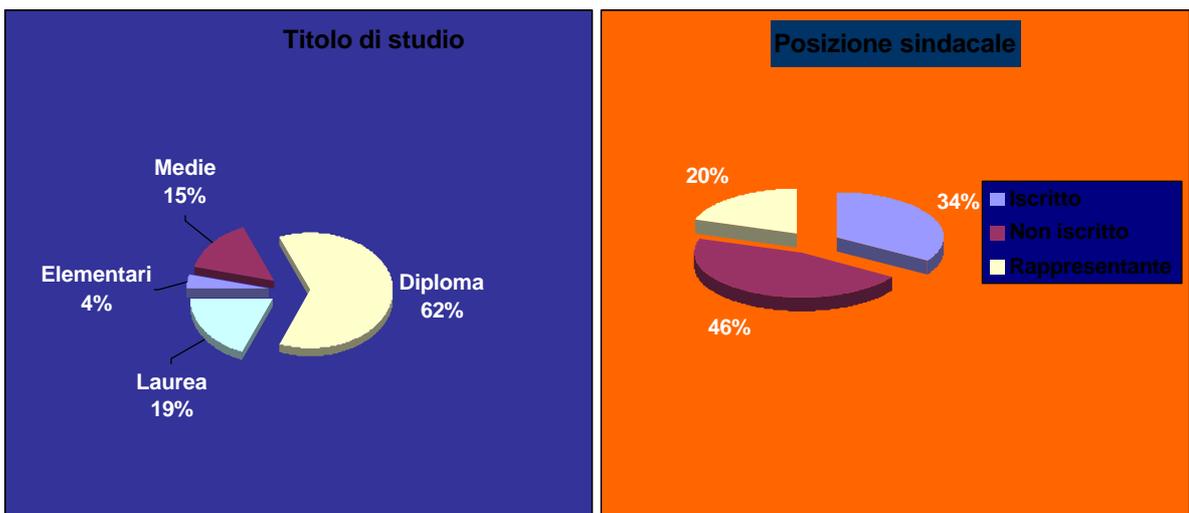


rappresentata, a dispetto di quelle 41-50 e 51-60, significativamente maggiori negli uomini. Il seguente dato potrebbe indicare che le donne più giovani e gli uomini più anziani hanno maggiore possibilità di risultare vittime di situazioni di disagio lavorativo, evidenziando, possibilmente, che tra i due sessi l'età risulti essere un fattore critico e discriminante per l'esposizione a rischi lavorativi trasversali.<sup>TM</sup>

**TITOLO DI STUDIO:** una larga fetta del numero totale degli utenti (>75%) possiede un diploma superiore od una laurea. Confrontando questi dati con quelli dell'intera popolazione dei lavoratori abruzzesi, sembra emergere una netta differenza per il livello di formazione, in direzione



di una maggiore possibilità da parte dei lavoratori con titoli di studio superiori (diploma e laurea) di essere vittima di situazioni di disagio lavorativo o vessazioni.<sup>TM</sup>



**SINDACATO:** per quanto riguarda la posizione sindacale dei lavoratori, più della metà di loro sono iscritti a sindacato, rappresentanti o funzionari sindacali.

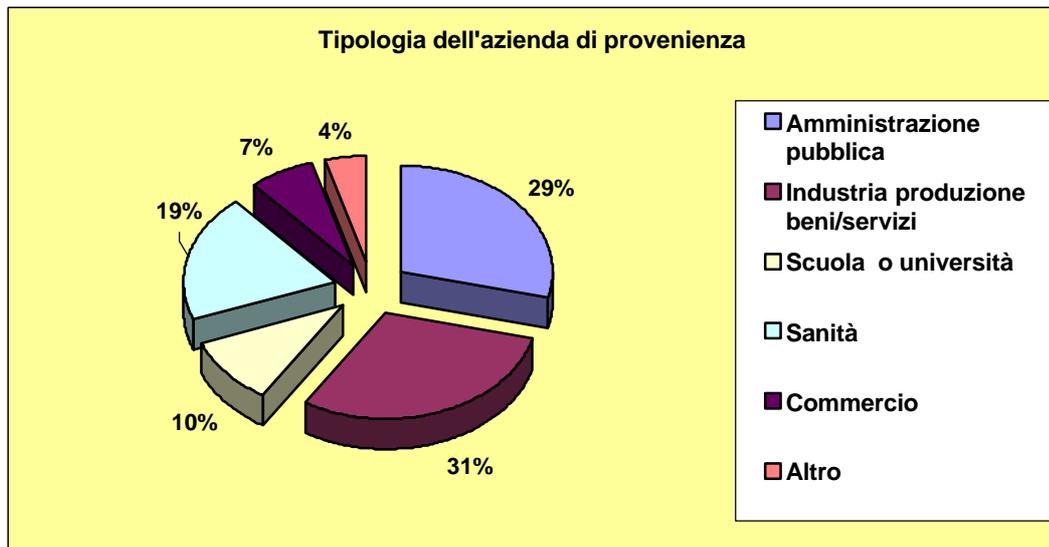
**AZIONI LEGALI:** una analoga proporzione è stata evidenziata nel rapporto tra utenti che risultano impegnati in contenziosi legali riguardanti la situazione lavorativa ed utenti che devono ancora prendere provvedimenti legali.



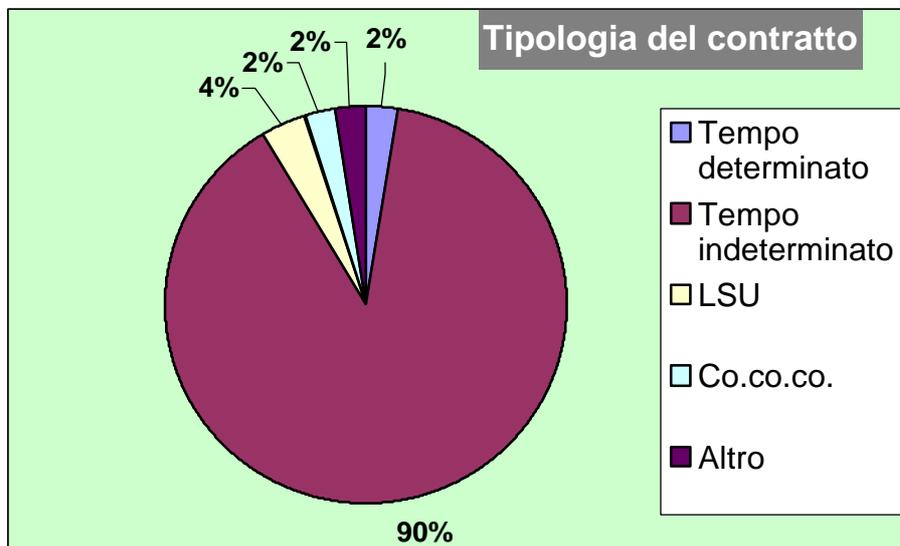
## SITUAZIONE LAVORATIVA

**SETTORE DI PROVENIENZA:** in Abruzzo, i settori maggiormente colpiti da situazioni conflittuali o vessatorie risultano essere, rispettivamente, *l'industria di produzione di beni e servizi* (aziende private, banche, assicurazioni, fabbriche, ecc.), e *l'amministrazione pubblica*.

Un settore che nella nostra regione è risultato particolarmente ricco di situazioni di disagio lavorativo rispetto ai dati di altre ricerche su scala nazionale, è quello della *sanità pubblica e privata*. Seguono il settore della *scuola e dell'università*, il *commercio* ed, infine, la scelta generalizzata "*altri settori*". Nessun lavoratore appartenente al settore dell'*agricoltura* si è rivolto al nostro sportello.<sup>TM</sup>



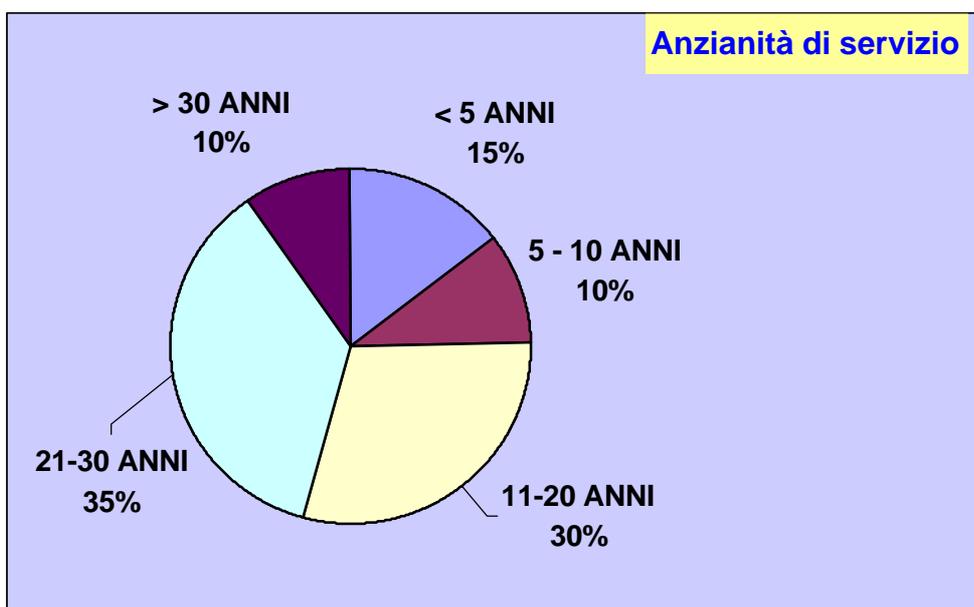
**TIPOLOGIA DEL CONTRATTO:** la quasi totalità dei lavoratori rivoltisi allo sportello mobbing hanno o avevano un contratto a tempo indeterminato, mentre la percentuale di lavoratori con contratti di collaborazione coordinata e continuativa, di lavoratori socialmente utili, di stagionali e di lavoratori con altre tipologie di contratto non raggiungono complessivamente il 10%, indicando che, possibilmente, i lavoratori con contratti a termine sono meno soggetti a situazioni di conflitto e vessazioni, essendo che il datore di lavoro può semplicemente scegliere di non rinnovare loro il contratto a termine come soluzione a situazioni di questo tipo.<sup>TM</sup>



**SETTORE LAVORATIVO:** i reparti lavorativi di provenienza maggiormente colpiti da situazioni di disagio lavorativo risultano i *servizi* e l'*amministrazione*. Seguono in ordine di importanza la *produzione*, i *reparti tecnici* e la *dirigenza*. Infine, il settore *vendita e marketing* e quello di *formazione ed informazione*. Complessivamente, il settore dei *Servizi* e quello dell'*Amministrazione* rappresentano circa la metà dei casi; questo risultato è in linea con una precedente ricerca italiana che evidenzia come i fenomeni mobbing-simili accadano prevalentemente all'interno degli uffici, e meno frequentemente nei reparti di produzione delle fabbriche (Ege, 1998).<sup>TM</sup>

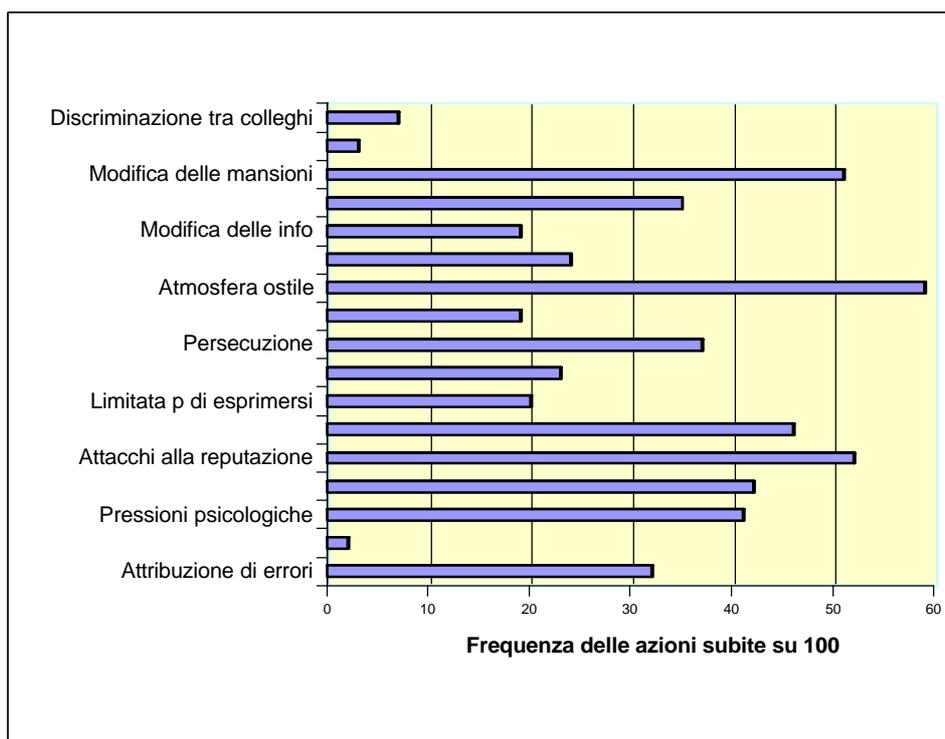


**ANZIANITA' DI SERVIZIO:** il 75% degli utenti ha dichiarato un'anzianità di servizio superiore ai 10 anni, mentre il 45% è dipendente da almeno 20 anni; complessivamente, questi dati sembrano indicare che le situazioni di disagio vengono denunciate soprattutto da utenti con una posizione di lavoro duratura e consolidata nel tempo.<sup>TM</sup>



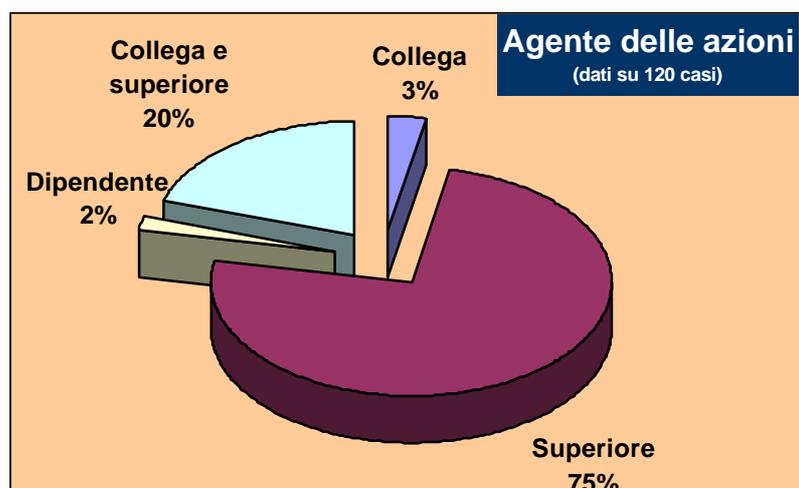
## AZIONI ED AGENTI

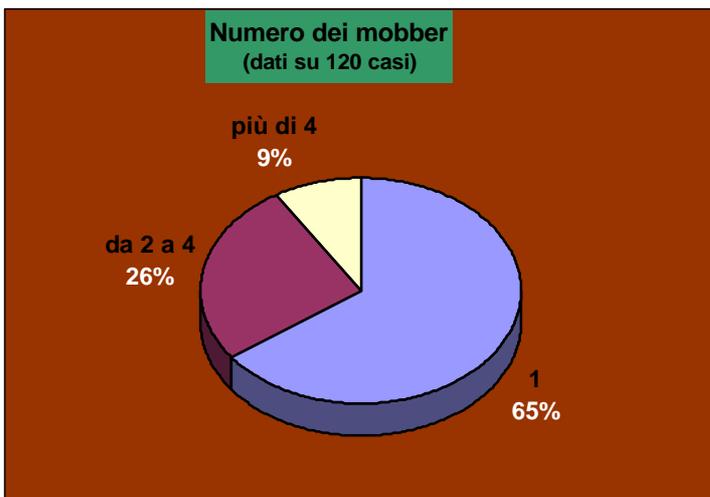
**AZIONI DENUNCIATE:** le azioni subite dai soggetti sul posto di lavoro che sono state maggiormente dichiarate risultano essere: presenza di atmosfera di lavoro ostile (nel 60% dei casi); attacchi alla reputazione (professionale, personale, familiare, sessuale) e modifica delle mansioni (demansionamento, sovraccarico, compiti umilianti o nocivi), entrambi nel 50% dei casi circa; minacce e/o violenze, isolamento, pressioni psicologiche (rimproveri, urla, critiche sulle prestazioni) in più del 40% dei soggetti; un numero significativo di casi ha dichiarato di subire una persecuzione sistematica, un controllo ossessivo o l'attribuzione di errori. Le restanti azioni subite sono visibili nell'istogramma.™



### **AGENTE DELLE AZIONI:**

nelle 120 situazioni lavorative avversative esaminate, l'agente delle azioni vessatorie è nel 75% un superiore, e nel 95% dei casi il superiore è comunque coinvolto nelle azioni aggressive.®





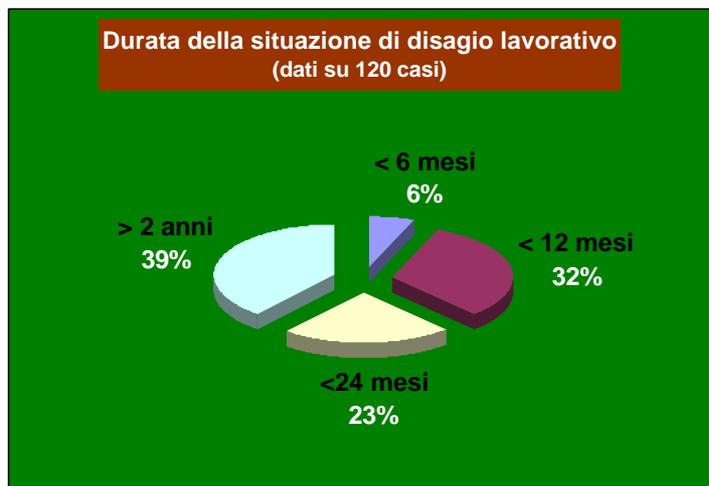
**NUMERO DEGLI AGENTI:**

in controtendenza ai risultati di altre ricerche, i dati sembrano convergere verso l'ipotesi che in Abruzzo il "mobber" agisca maggiormente in maniera individuale più che in modo collettivo.

«Complessivamente, quindi, in una ampia percentuale dei casi, l'agente delle azioni vessatorie è il superiore che agisce da solo (ciò non esclude però la presenza di side-mobber passivi).

**DURATA della situazione lavorativa:**

circa il 60% degli utenti ha dichiarato di subire azioni vessatorie da più di un anno, ed il 40% circa le subisce da più di due anni. I dati sembrano indicare che, generalmente, i lavoratori denunciano le situazioni occupazionali almeno dopo sei mesi dall'inizio delle azioni aggressive.®



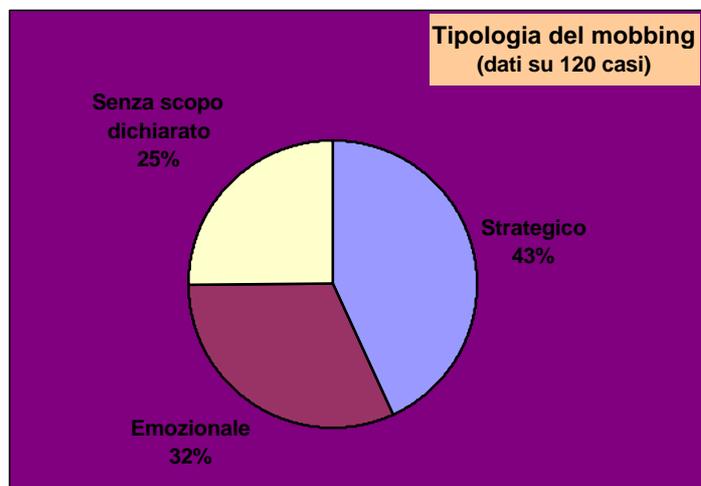
**Mobbing strategico:** preciso disegno di esclusione da parte dell'azienda o dei superiori, che intende realizzare un ridimensionamento delle attività del lavoratore od il suo allontanamento.

**Mobbing emozionale:** volontà di aggredire od esasperare il lavoratore a causa di un conflitto personale, professionale o relazionale, o a causa di rivalità.

**Senza scopo dichiarato:** azioni di molestia morale senza intenzionalità dichiarata.

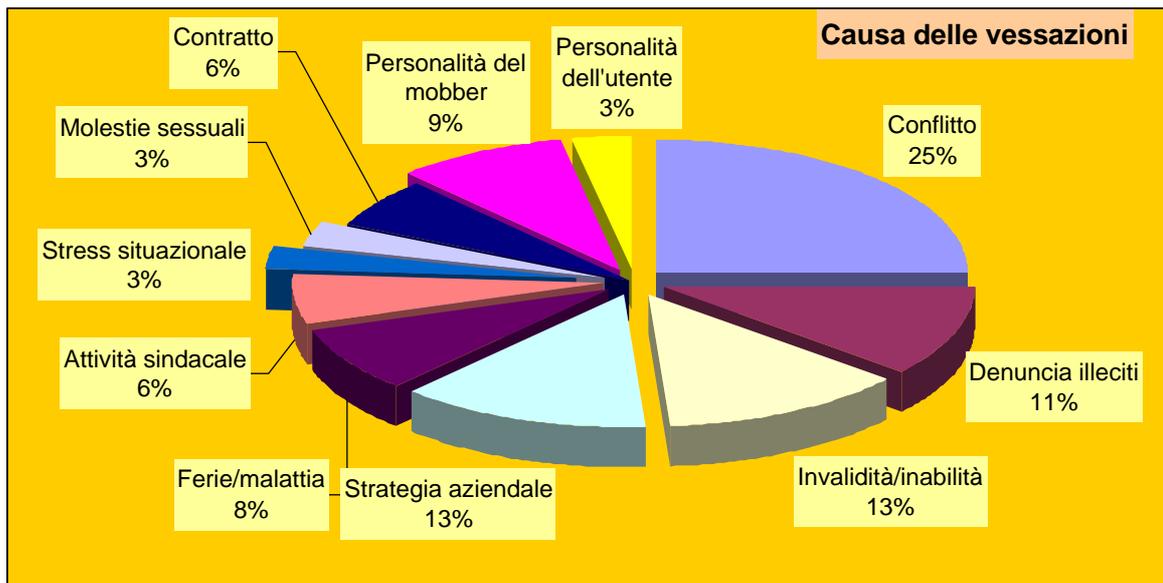
[Gilioli]

**TIPOLOGIA del mobbing:** in una discreta percentuale delle situazioni occupazionali (un quarto dei casi) il lavoratore è vittima di azioni aggressive pur ignorando il loro intento finale, mentre un terzo dei lavoratori subisce mobbing successivamente all'esplosione di un conflitto. La restante parte degli utenti (43%) è nel mirino dell'azienda di appartenenza in conseguenza di una volontà di allontanarlo per motivi di strategia aziendale. ®



## CAUSE

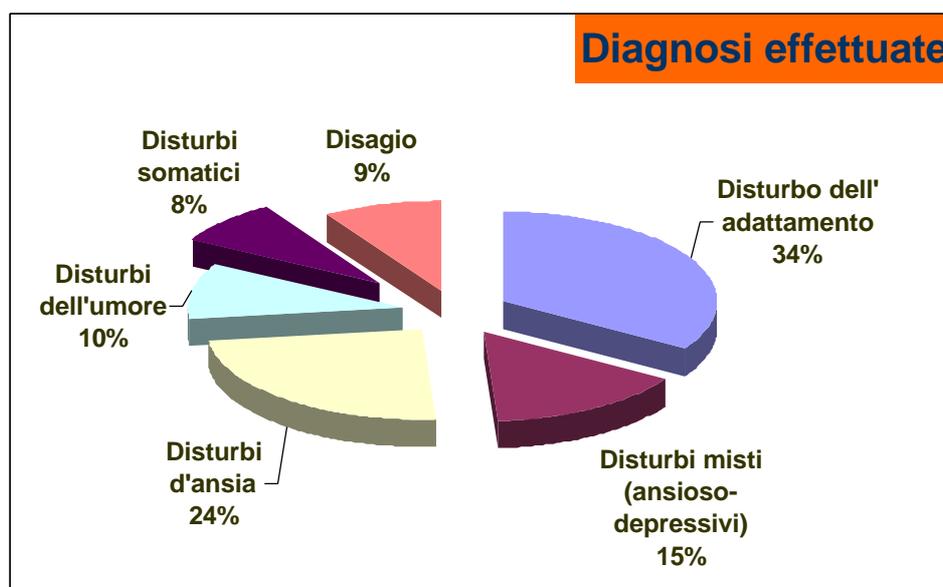
**CAUSA DELLE VESSAZIONI:** tra le possibili cause che hanno determinato l'inizio delle vessazioni subite, vi sono, nell'ordine: il conflitto relazionale, professionale, personale (un quarto dei casi); la strategia aziendale e la limitata efficienza lavorativa o la difficoltà nel re-inserimento di lavoratori con invalidità o inabilità (entrambi nel 13% dei casi); la denuncia di illeciti od il rifiuto di approvare documenti illeciti; la personalità dell'agente delle azioni vessatorie; la richiesta di malattia, ferie o maternità. Il 6% degli utenti ha subito vessazioni come conseguenza di richieste contrattuali o a causa di attività sindacale. Nel 3% dei casi l'utente ha dichiarato come causa della situazione lavorativa il rifiuto ad avances o la resistenza a molestie sessuali, e circostanze lavorative stressogene.<sup>TM</sup>



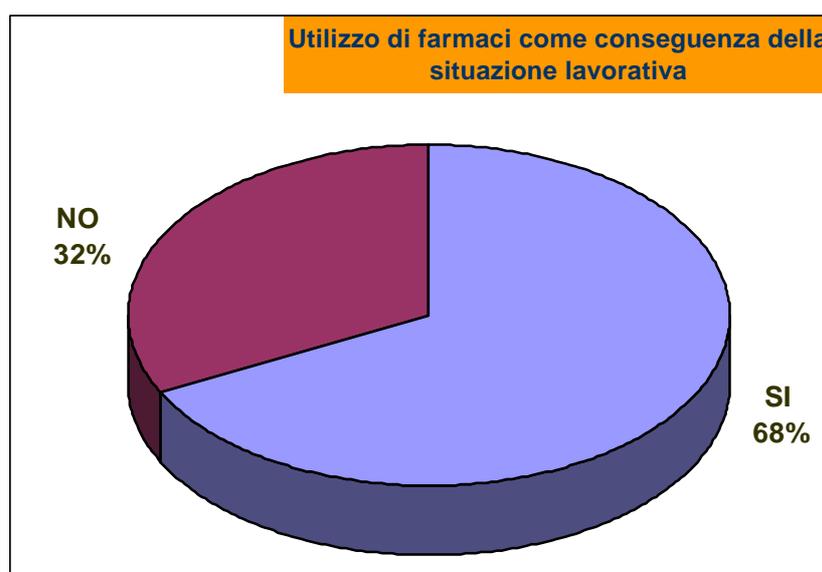
Operando un confronto tra il settore pubblico e quello privato, emergono chiaramente differenze per quanto riguarda le possibili cause delle azioni vessatorie: nel pubblico, si è vittima di mobbing principalmente in conseguenza di un conflitto (nel 44% dei casi), successivamente a denuncia di illeciti (22%) o per difficoltà di re-inserimento come lavoratore invalido o inabile (14%); nell'azienda privata, si subiscono azioni aggressive come conseguenza di una precisa strategia aziendale (29%), per limitata efficienza lavorativa a causa di invalidità o inabilità (17%), in conseguenza di un conflitto (15%) o a causa di attività sindacale (11%).

# SALUTE

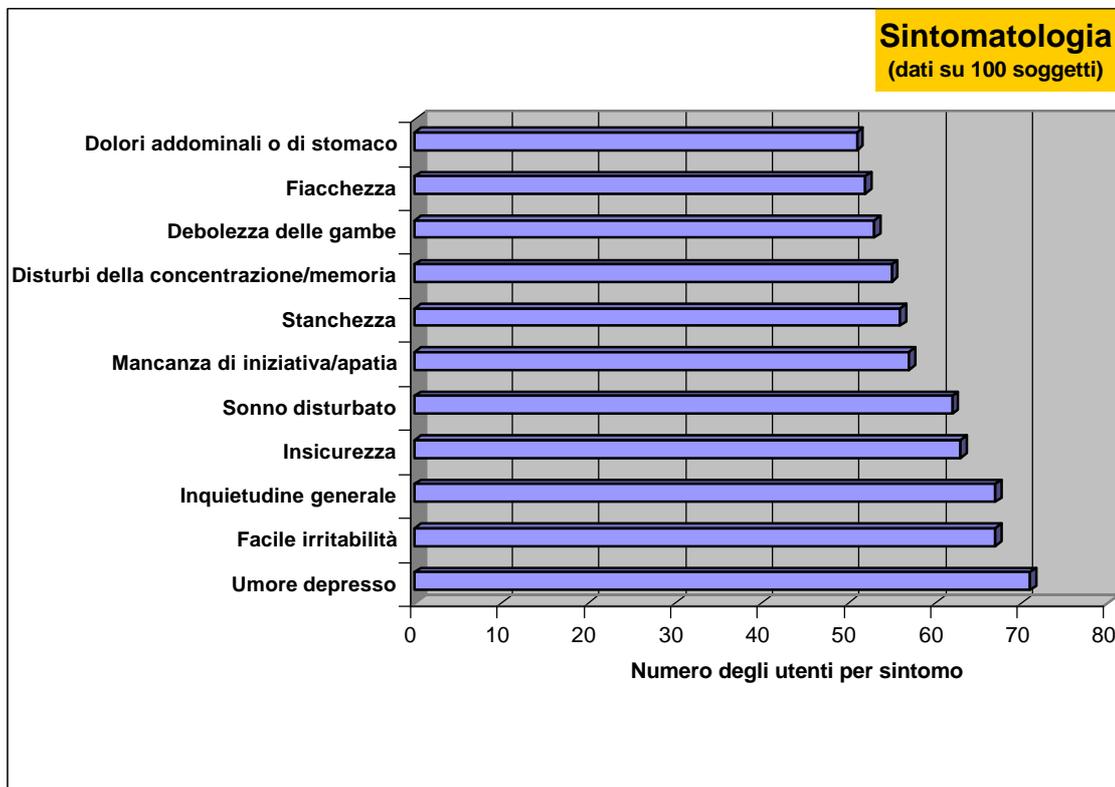
**DIAGNOSI EFFETTUATE:** complessivamente, al 34% degli utenti è stato diagnosticato un disturbo dell'adattamento (DDA), mentre a circa un quarto dei lavoratori è stato diagnosticato un disturbo d'ansia (stato ansioso, sindrome ansiosa, DAG, DPTS, disturbo acuto da stress, disturbo ossessivo-compulsivo, ecc.). Al 15% è stato diagnosticato un disturbo misto (stato ansioso-depressivo, sindrome ansioso-depressiva, ecc.), seguono i disturbi dell'umore (10%), il semplice disagio non risultante in alcuna diagnosi (9%) ed i disturbi somatici.<sup>TM</sup>



**FARMACI:** certamente uno dei dati più eclatanti è quello relativo al consumo di farmaci come conseguenza della situazione lavorativa. Due terzi degli utenti hanno dichiarato infatti di utilizzare farmaci per fare fronte al disagio psichico conseguente alle azioni vessatorie.<sup>TM</sup>



**SINTOMATOLOGIA:** i sintomi maggiormente associati alle difficoltà lavorative degli abruzzesi sono la *depressione dell'umore*, *facile irritabilità*, *inquietudine generale*, *senso di insicurezza*, *disturbi del sonno* (risvegli anticipati, difficoltà nell'addormentamento, insonnia, incubi), *apatia generale* e *manca di iniziativa*, *stanchezza*, *disturbi della concentrazione e della memoria*, *debolezza delle gambe*, *fiacchezza*, *dolori addominali* e *dolori di stomaco*.<sup>TM</sup>



©Oltre ai sintomi considerati nel grafico (selezionati in base al criterio: percentuale riscontrata nei soggetti  $\geq 50\%$ ), sono degni di nota pur non raggiungendo il criterio di significatività: la *sensazione di solitudine*, la *sensibilità alla ricadute*, l'*aumentata aggressività*, gli *incubi*, la *perdita di appetito*, la *tachicardia*, i *dolori ossei e muscolari*, il *respiro affannoso*.

Altri sintomi sono stati esaminati ma non risultano particolarmente correlati al disagio lavorativo: *annebbiamento della vista*, *diarrea*, *vomito*, *nausea*, *crisi di*

I dati presentati sono stati raccolti mediante un questionario di analisi della situazione lavorativa sviluppato dal nostro sportello.

La scelta di questo tipo di questionario è stata determinata dalla necessità operativa di un sistema di raccolta dati utile al confronto con dati di altre ricerche.

La raccolta, l'analisi e la sistemizzazione dei dati sono a cura del Dott. Massimiliano BARATTUCCI

# APPENDICE

## *STORIA DI MAJRA*

Sono Majra, dipendente di una amministrazione provinciale dal 1988.

Sono stata assunta in ruolo a seguito di concorso pubblico e nominata con qualifica di esecutore amministrativo.

Senza disposizione scritta sono stata trasferita in altra città alle dipendenze di uffici vari fino al 25 novembre 1994, giorno in cui sono stata assegnata al settore Affari Generali – servizio deliberazioni e contratti. Dovevo inoltre occuparmi anche delle esigenze dell'Ufficio Legale.

Già in questo periodo, nonostante la buona volontà, si sono cominciati a manifestare i primi sintomi di disagio nell'ambito dell'ufficio stesso: le colleghe di lavoro, infatti, non accettarono il mio inserimento in quel settore perché, secondo loro, rappresentavo una minaccia; iniziarono a crearmi grosse difficoltà nel servizio assegnatomi dal dirigente.

Praticamente gravava su di me un pesante lavoro burocratico che, nonostante tutto, affrontavo con solerzia, considerato che le colleghe si rifiutavano assolutamente di collaborare; vennero addirittura sottratti alcuni atti per dimostrare la mia inefficienza. Inoltre, sempre a mia insaputa, le colleghe si recavano dal dirigente a raccontare fatti sul mio conto assolutamente inesistenti, come ad esempio, vari scontri verbali mai avvenuti, esasperando così il clima di lavoro e convincendo il dirigente stesso di quanto riferito.

Ero pertanto stata messa in condizione di non poter godere di un giorno di ferie, puntualmente rifiutatimi dal mio dirigente, perché nonostante fossimo sei persone in quell'ufficio, mentre io ero costretta, oltre al mio carico di lavoro, a sostituire le altre quando mancavano, non ero sostituita da nessuno perché le colleghe si rifiutavano, ed il dirigente non faceva niente per risolvere la situazione, anzi, la esasperava. In quel periodo ho rischiato un forte esaurimento nervoso, ben presto rimesso, tuttavia ho cominciato ad avere sintomi di ipertensione arteriosa.

Con il cambio di legislatura e l'insediamento della nuova Giunta, l'attuale Presidente ha pensato bene di rinnovare l'assetto degli uffici, nel senso che volle un intero piano tutto per lui e, nel caso specifico del mio ufficio, questo è stato smantellato e spostato al piano inferiore dove, con l'occasione, la sottoscritta, in virtù di quanto prima relazionato, è stata isolata dal resto delle colleghe, con tutto il servizio che le gravava addosso, e messa in condizione di dover affrontare da sola, senza alcuna collaborazione, il carico di lavoro veramente notevole.

Nonostante tutto ho continuato a non rifiutarmi mai ogni volta che mi veniva assegnato un lavoro in più, come ad esempio la segreteria della conferenza dei capigruppo, pensando di poter arrivare ad un accomodamento della situazione. In quel periodo, visto che svolgevo una enorme quantità di lavoro, cosa che sicuramente non passava inosservata, considerato che mi occupavo degli atti della Giunta e del Consiglio, il presidente mi propose di lavorare per lui al Gabinetto di Presidenza, cosa che accettai molto volentieri, visto che mi toglieva dall'attuale dirigenza, e con disposizione dirigenziale fui assegnata a questo nuovo ufficio.

A questo punto, per me sono iniziati i guai peggiori. Infatti questo mio passaggio fu preso dalle colleghe come una specie di promozione sul campo e cominciò la mia persecuzione sia da parte delle colleghe, sia da parte del precedente dirigente.

Praticamente, ogni volta che il presidente mi assegnava qualche cosa da fare, le colleghe del settore e quelle dell'ufficio precedente mi creavano grossi disagi, disagi che potevo superare a fatica grazie alla mia esperienza e conoscenza; venivo inoltre umiliata e maltrattata davanti a tutti, e lo stesso dirigente, che esercitava potere su tutto l'ente, non faceva altro che aumentare questo stato di cose.

Nel frattempo erano stati tolti alla sottoscritta tutti i servizi precedenti, pertanto ero passata da uno stato di piena efficienza ad uno stato di inattività totale. In quel periodo sono stati assunti i cosiddetti "staffisti" degli assessori e, nello specifico, quelli del presidente, e la stanza dove la sottoscritta era stata sistemata si è praticamente riempita di persone che non avevano una sistemazione logica, e si lavorava in stato pietoso.

Si assisteva alla lotta per accaparrarsi il lavoro da parte del presidente, ed in tutto questo trambusto io subivo delle vere persecuzioni da parte di questi nuovi funzionari che erano ben decisi a vincere su chiunque.

Spesso non potevo utilizzare il mio posto di lavoro per espletare quelle poche cose che mi venivano affidate, oltre a trovarmi costretta spesso per i corridoi quando venivano ricevute delle persone.

Una mattina andai a lavoro e non trovai più né scrivania né computer, non c'era più il mio posto di lavoro.

Riuscii comunque a fronteggiare la situazione, ottenendo un parziale ripristino del mio ruolo originario, anche se ormai per queste persone io ero poco più di un usciere.

La cosa durò solamente qualche mese, poiché improvvisamente mi pervenne un ordine di servizio che mi spostava definitivamente all'ultimo dei servizi dell'ente, collocato in una sede fatiscente, buia e maleodorante.

Nonostante tutto cercai di adattarmi a questa nuova situazione, determinatasi nel settembre del 1999.

In questo periodo fui costretta a subire la vergogna di non dover lavorare.

Nell'ambito, poi, di un riassetto generale dell'ente e di assegnazione dei settori ai vari dirigenti, al mio settore fu assegnato lo stesso dirigente che lasciai nel 1995 e, da quel momento, per me cominciarono di nuovo i guai.

Nonostante la mia situazione, sicuramente non facile, si pretese che svolgessi lavori di due livelli superiori a quello da me ricoperto e senza assegnazione scritta.

A questo punto la sottoscritta ha reagito per la prima volta, rifiutandosi di farlo e chiedendo l'assegnazione scritta dei servizi inerenti la propria qualifica professionale.

Da quel momento, con forte abuso del proprio potere, il dirigente non solo ha mi ha privato del posto di lavoro mettendomi per i corridoi, ma mi ha anche imposto di andare a chiedere il lavoro se volevo fare qualche cosa; lavoro che puntualmente veniva rifiutato dalla funzionaria che avrebbe preteso ben altro dalla sottoscritta.

Questa situazione è durata per ben otto mesi.

Nel frattempo, il mio stato psichico ha cominciato a cedere ed ho avuto almeno quindici giorni di inerzia totale, mi sembrava di morire. Non reagivo più a niente e non riuscivo ad alzarmi neanche dal letto. Non dormivo e la pressione non aveva un ritmo regolare per più di un'ora. Il mio carattere da quest'esperienza è cominciato a cambiare notevolmente. Nonostante tutto ho cercato, una volta rimessami fisicamente, di fronteggiare di nuovo la situazione e, dopo vari tentativi di chiarimenti, sono stata assegnata al servizio Presidenza del Consiglio, Gruppi e Commissioni Consiliari, purtroppo sempre alle dipendenze del suddetto dirigente.

In quest'ufficio, decentrato, sono stata costretta a stare completamente da sola per circa tre mesi, e quando mi recavo a lavorare spesso l'ufficio era chiuso ed ero obbligata ad attendere all'infinito che un usciere venisse ad aprire. Addirittura, il dirigente una mattina mi esortò ad attendere al bar. Faceva freddo e nevicava.

Solamente dopo sei mesi mi è stata assegnata una stanza, naturalmente la più piccola e la più buia dell'Ente, ed ho potuto avere attivati i collegamenti telematici che solo quest'anno, dopo l'intervento dell'avvocato, ho ottenuto.

L'intervento dell'avvocato però ha scatenato le ire del dirigente che ha iniziato tutta una serie di vessazioni nei miei confronti mirate alla mia distruzione psicologica e fisica. Le mie valutazioni sono state insufficienti, molto più che insufficienti e sono stata oggetto di due contestazioni d'addebito, nonché di due richiami scritti, notificati alla sottoscritta a distanza di quindici giorni.

Nonostante tutto continuo a svolgere mansioni sempre superiori, infatti a seguito di concorso interno la mia qualifica è di istruttore amministrativo. Attualmente la situazione non ha subito cambiamenti, anzi, peggiora di giorno in giorno. Io continuo a lavorare e a fare del mio meglio, anche se esco duramente provata da questa vicenda lavorativa che prosegue senza fine.

## **DISCUSSIONE**

A conclusione di tale ricerca, quindi, si può affermare che ognuno potrebbe essere una vittima e che molto spesso si diventa mobber senza rendersene conto.

Come ho specificato, le cause del Mobbing sono spesso più di una; di conseguenza risulta fondamentale imparare a compiere analisi complesse che tengano conto dell'insieme delle possibili ragioni che provocano il Mobbing.

Spero che questo mio lavoro possa contribuire a comunicare ulteriori informazioni e sensibilità circa la necessità di agire, di non lasciare le vittime sole con il loro problema (il Mobbing), senza far finta di non vedere quel che succede intorno.

E non bisogna dimenticare nemmeno che, improvvisamente domani la vittima potremmo essere noi.

## BIBLIOGRAFIA

EGE, H., (2002). La valutazione peritale del Danno da Mobbing. Giuffrè Editore.  
Il Diritto Privato Oggi. Serie di Paolo Cendon.

EGE, H., (1997). Il Mobbing in Italia. Introduzione al Mobbing culturale.  
Pitagora Editrice, Bologna.

EGE, H., (1996). Mobbing. Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro.  
Pitagora Editrice, Bologna.

MASCARO, V. et al., (1993). Eventuali fattori ansiogeni in ambiente lavorativo possono  
essere causa di malattia professionale? In Minerva Med. Leg. N. 113, p.91.

DI MARIA F., LAVANCO G., TERRANOVA D. (2002). Mobbing *Che fare?* In Psicologia  
Contemporanea n.174, Nov.-Dic. Giunti Gruppo Editoriale.