

**Comitato delle Pari Opportunità dell'Università di  
Firenze**

**CONOSCERE, COMPRENDERE E REAGIRE AL FENOMENO  
DEL MOBBING**

**A cura di**

**Tiziana Bartalucci**

## Prefazione

Con il sostegno della Presidente e delle amiche del Comitato per le Pari Opportunità dell'Ateneo, fiorentino ho deciso di curare l'elaborazione e la sintesi tematica di alcuni testi che ho trovato di grande interesse e attualità, inerenti il fenomeno del *mobbing*.

Il frutto di tale rielaborazione è questo breve opuscolo che spero possa risultare a tutti quei colleghi e a quelle colleghe che intendono aumentare la loro consapevolezza riguardo al fenomeno, evitando l'uso del termine in modo improprio.

Auspico che dalla lettura riescano a farsi una idea chiara del fenomeno e, comprendendolo a fondo, possano mettere in atto le migliori strategie per arginarlo, se si riconoscono come vittime. Se al contrario si dovessero trovare dalla parte del/della *mobber*, mi auguro che la loro presa di coscienza li dissuada dal persistere in un comportamento tanto illecito e privo di etica.

Tiziana Bartalucci

Nota del Comitato Pari Opportunità:

Abbiamo posto attenzione all'uso di una lingua rispettosa dei generi, evitando - ove possibile- l'uso del maschile inclusivo. Eventuali errori o omissioni sono dovuti a sviste o a problemi tecnici

## 1. Breve storia

La parola inglese “mobbing”, derivante dal verbo “to mob”, designa i seguenti tipi di azione: affollarsi, accalcarsi intorno a qualcuno; assalire tumultuando, attaccare, aggredire, malmenare, schernire.

Il primo ad usare il termine con questa accezione è stato l'etologo Konrad Lorenz agli inizi degli anni '70 del secolo scorso per descrivere il comportamento di alcune specie animali quando circondano un proprio simile e lo assalgono rumorosamente in gruppo, al fine di allontanarlo dal branco. Ad esempio il *mobbing* è una reazione collettiva e aggressiva mediante la quale alcuni uccelli rispondono all'invasione del territorio ed al pericolo, attaccando in gruppo l'intruso e/o il contendente (es. rapace): l'emissione di gridi particolari, la formazione di volo o l'accerchiamento a terra intimoriscono e respingono l'avversario. E' dunque la difesa di un territorio, cioè, in termini sistemici, dei confini e della stabilità di un sistema.

Alla fine degli anni '80, il primo a parlare di *mobbing* quale condizione di persecuzione psicologica nell'ambiente di lavoro fu lo psicologo tedesco Heinz Leymann che è considerato il fondatore di questa nuova direzione di ricerca della Psicologia del Lavoro. Leymann (1996) trovò un'analogia tra l'aggressività degli uccelli e quella manifestata da certi lavoratori nei confronti di altri, così utilizzò il termine *mobbing* per indicare il fenomeno da lui studiato.

Negli ultimi anni l'uso del termine ha conosciuto un enorme sviluppo perché essendo particolarmente ricco di significato racchiude in sé in modo efficace e conciso, il complesso mondo delle persecuzioni psicologiche nel contesto lavorativo. Lungo la strada aperta da Leymann si sono avviati psicologi, medici e legislatori, tanto che la problematica, in pochi anni, ha trovato sviluppi in tutta Europa.

In Germania le ricerche su questo tema si sono talmente evolute da considerare l'opera di Leymann come semplice teorizzazione di base, ormai insufficiente da aggiornare. I sindacati hanno promosso campagne di sensibilizzazione e strategie di intervento, ed il Servizio Sanitario ha dotato le AOK (strutture pubbliche corrispondenti alle Unità Sanitarie Locali italiane) di strumenti per la diagnosi e la cura dei danni da *mobbing*. Attualmente in Germania i danni da *mobbing* rientrano nella casistica delle malattie professionali.

In Svezia, dal 1992, il *mobbing* è considerato una pratica criminale e socialmente dannosa, tanto che il Ministero del Lavoro ha emesso varie ordinanze per la tutela dell'ambiente di lavoro (provvedimenti contro il rischio di violenza e minacce sul posto di lavoro e contro la vittimizzazione e la persecuzione dei lavoratori).

In Italia si inizia a parlare di *mobbing* solo negli anni '90 grazie allo psicologo del lavoro Harald Ege, che nel 1996 ha fondato a Bologna “Prima”, la prima associazione italiana contro *mobbing* e stress. Nel nostro Paese, pur essendo molto diffuso, il *mobbing* è ancora poco presente a livello di ricerca scientifica e di provvedimenti per combatterlo<sup>1</sup>.

## 2. Definizione

Con la parola *mobbing* si intende definire “una forma di terrore psicologico sul posto di lavoro, esercitata attraverso comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti, da parte di colleghi o superiori” (Ege, 1997, p. 31). La vittima di queste persecuzioni viene emarginata, calunniata, criticata, viene spostata da un ufficio all'altro e spesso le vengono affidati compiti dequalificanti. Lo scopo di tali comportamenti è sempre distruttivo e mira ad eliminare una persona divenuta in

---

<sup>1</sup> Dal 2000 in poi la produzione di testi e saggi sul *mobbing* si è molto incrementata anche nel nostro paese. Segnaliamo tra i più recenti i volumi curati da Tosi (2004), Favretto (2005), De Falco e al. (2006), Marini e Nonnis (2006), Gulotta (2006), Sprini (2007), Vaccani (2007), Cocco e al. (2007), Rupprecht (2007), Pozzi (2008); oltre al volume di Harald Ege (2005).

qualche modo “scomoda”, inducendola alle dimissioni volontarie o provocandone un motivato licenziamento.

Leymann<sup>2</sup> definiva il *mobbing* come un’azione (o una serie di azioni) ripetute per un lungo periodo di tempo, compiuta da uno o più attori (*mobber*) per danneggiare qualcuno (*mobbizzato*), in modo sistematico e con scopo preciso. Il soggetto mobbizzato viene letteralmente accerchiato e aggredito intenzionalmente dai *mobber* che mettono in atto strategie comportamentali volte alla sua distruzione psicologica, sociale e professionale. Si tratta in definitiva di una comunicazione ostile e non etica diretta in maniera sistematica da parte di uno o più individui generalmente contro un singolo, che è progressivamente spinto in una posizione in cui è privo di appoggio e di difesa e lì relegato per mezzo di ripetute e protratte attività.

Attualmente il fenomeno viene definito come una forma di pressione psicologica sul posto di lavoro, esercitata attraverso comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti, da parte dei colleghi o superiori, attuati in modo ripetitivo e protratti nel tempo per un periodo di almeno sei mesi. In seguito a questi attacchi la vittima progressivamente precipita verso una condizione di estremo disagio che cronicizzandosi si ripercuote negativamente sul suo equilibrio psico-fisico.

### **3. Distinzione tra mobbing, stress e straining.**

Non si può classificare come *mobbing* qualsiasi forma di conflitto nel posto di lavoro. Fondamentale, per la comprensione del fenomeno, è la distinzione tra *mobbing* vero e proprio ed azioni stressanti. Queste ultime sono eventi magari traumatizzanti ma sporadici, spesso dovuti a fattori caratteriali o situazionali. Il *mobbing* ha radici più profonde, è caratterizzato da un’azione sistematica, premeditata consciamente o inconsciamente ai danni di una vittima ben precisa, con l’intento di danneggiarla o allontanarla. Quindi la condizione per parlare di *mobbing* è il requisito temporale: le violenze psicologiche devono essere regolari, sistematiche, frequenti e durare nel tempo (almeno sei mesi) (Ascenzi e Bergagio, 2000).

Alla base del *mobbing* c’è sempre un conflitto. Non esistono rapporti professionali privi di un qualche tipo di conflittualità, che spesso è positiva: i conflitti generano innovazione, sbloccano situazioni senza apparente via d’uscita, conducono all’accordo su un’idea. Ma l’altra faccia del conflitto, quella che deriva da una cattiva organizzazione del lavoro, spesso degenera in *mobbing*. Un conflitto non risolto, risultato di rivalità, lotte di influenza e di potere, è la tipica situazione che spinge alla ricerca di un capro espiatorio.

Una distinzione che occorre fare è fra il *mobbing* e il concetto generale di *stress*. Spesso non si distingue correttamente tra i due fenomeni, sebbene essi abbiano una natura ben diversa e specifica. Si può sicuramente affermare che tra lo stress e il *mobbing* esista un rapporto di causa-effetto (Ege e Lancioni, 1998). Il *mobbing* è certamente causa di stress; non è vero il contrario, nel senso che lo stress può presentarsi indipendentemente dal *mobbing*.

Lo stress causato dal *mobbing* ha delle caratteristiche molto particolari in quanto crea un forte stato confusionale che disorienta la percezione degli attori, particolarmente della vittima (viene esagerata l’importanza del lavoro, viene ridotta la motivazione ad agire, aumenta l’incertezza per l’imprevedibilità del futuro). Lo stress da *mobbing* ha effetti molto gravi nel caso in cui le vittime siano ignare di essere tali; esse si trovano spiazzate di fronte ad eventi imprevisti e si attribuiscono responsabilità che non gli competono. Ma nel momento in cui la vittima individua e comprende la vera causa dello stato di *mobbing*, lo stress permette di trovare le forze e le idee necessarie per affrontare e sconfiggere il/la *mobber*.

Tuttavia da molti studi si evince che le persone stressate sono considerati i soggetti più predisposti all’assunzione del ruolo di *mobber*, perché lo stress porta a sfogare la rabbia accumulata attraverso delle persecuzioni su un altro individuo.

---

<sup>2</sup> I più noti saggi di Leymann furono pubblicati nel numero 5 del 1996 della Rivista *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Il suo questionario che sarà riportato più avanti (*Leymann Inventory of Psychological Terror*) era stato pubblicato nel 1992 dall’editore Violen a Karlskrona in Svezia.

Questa situazione si può presentare anche in una dimensione di gruppo. Quando il/la mobber (appunto, il gruppo) vuole sfogare, attraverso delle strategie persecutorie, la propria pressione da stress, dovuta, anche qui, a sovra o sotto attivazione nel lavoro. Ad esempio: il gruppo o riceve troppi ordini, o si mettono in discussione le posizioni gerarchiche. Ciò determinerà inevitabilmente un calo di impegno sul lavoro e si darà avvio alla caccia al colpevole, che sarà colui/colei che continua a lavorare attivamente e che è continuamente occupato rispetto agli altri. La vittima viene stigmatizzata dal gruppo e il ruolo cristallizzato, divenendo bersaglio delle azioni di *mobbing*.

Un altro oggetto della ricerca psicologica sul *mobbing* è la 'vittima stressata'. Quando un lavoratore è molto stressato, può accadere che riversi la propria pressione sui colleghi o i capi attraverso nervosismi, ansie e stati di panico, che suscitano risposte di persecuzione con il tentativo di porre fine alla situazione. In tal modo si attiva un circolo vizioso in cui il/la mobber realizzerà azioni che danneggiano la vittima procurandole stress ulteriore; quest'ultimo aumenterà il disagio generale che si continuerà ad esprimere attraverso stati d'ansia e nervosismi riversati sui colleghi.

A livello di gruppo il *mobbing* si verificherà nel momento in cui un lavoratore stressato disturbi o crei inquietudine nella stabilità del gruppo, causando una serie di azioni persecutorie. Il gruppo potrebbe non accettare un elemento che violi l'equilibrio interno e allora vorrà difendersi, attaccando l'individuo (minaccia) che si distacca, anche solo parzialmente, dalle regole condivise. In tale prospettiva ogni azione sembra giustificata dal fine (la stabilità e l'equilibrio del gruppo).

E' stata messa in evidenza anche la situazione di *mobbing* come 'gioco'. Il *mobbing* può essere attivato da un semplice gioco sadico dovuto a noia, invidia o gelosia nei confronti di un lavoratore verso cui si realizzano azioni persecutorie. Il/la mobber spesso si trova in una situazione di intoccabilità, ha poco lavoro da svolgere, gode della simpatia generale, ed impiega il suo tempo a sviluppare strategie persecutorie da cui trarrà un piacevole stato di euforia.

In una prospettiva di gruppo, la vittima prescelta si caratterizza per la sua diversità dagli altri (una donna in mezzo a uomini, uno straniero in mezzo a lavoratori locali) e serve a perpetuare il gioco scelto dal gruppo, per mantenere uno stato di euforia. Tra i membri del gruppo si crea un accordo tacito sull'obiettivo comune; la situazione è grave per la vittima perché i membri del gruppo si possono sostenere a vicenda.

Il *mobbing* può essere orizzontale, fra colleghi pari grado, o verticale, fra colleghi di grado diverso. Può essere effettuato dall'alto al basso e viceversa. Nel primo caso abbiamo una forma di *mobbing* che viene definita "*bossing*" ad esempio quando è l'azienda a mettere in atto delle strategie persecutorie ed umiliazioni per costringere alcuni dipendenti a dimettersi.

La vittima si sente paralizzata e senza possibilità di difesa poiché il/la mobber è un nemico estremamente più grande e forte di lei. Questa forma di *mobbing* porta il lavoratore a subire uno stato di incertezza molto forte e di continua allerta. Il rischio di perdere il posto di lavoro fa crescere lo stress e la demotivazione. Lo stress subito è assoluto poiché si è impotenti e si rimane a subire le umiliazioni e le vessazioni per l'estrema importanza ricoperta dall'occupazione.

In conclusione si può affermare che il *mobbing* è legato allo stress nel momento in cui singoli individui (o un gruppo) accumulano una grande quantità di tensione che non riescono a gestire e la dirigono verso atti persecutori su un bersaglio, non riuscendo a trovare altra via di sfogo. Il *mobbing*, invece, è indipendente dallo stress quando l'individuo, più o meno consapevolmente, compie vessazioni non finalizzate allo smaltimento della tensione accumulata.

Un fenomeno simile ma distinto dal *mobbing* è lo **straining**. Il termine significa "mettere sotto pressione". Gli aggressori, o *strainers*, possono essere esclusivamente il datore di lavoro e i superiori gerarchici. Le azioni tipiche dello *straining* sono spesso le stesse del *mobbing*, prive però di forte contenuto vessatorio o persecutorio ma piuttosto orientate a determinare discriminazione

creando situazioni di stress forzato nel posto di lavoro. Si tratta soprattutto di isolamento sistematico e di cambiamento di mansioni, con il ricorso, in particolare, all'assegnazione a mansioni "prive di contenuto" o "irrilevanti"; al de-mansionamento; al confinamento in postazioni lavorative isolate, alla sottrazione degli strumenti di lavoro. Consiste sempre in una sola azione, ma con efficacia ed effetti perduranti. Lo *straining* è sanzionato da norme che consentono una difesa più puntuale degli specifici diritti lesi dei lavoratori, ed è regolato dagli stessi strumenti normativi applicabili anche al *mobbing* (Ege, 2005; Tronati, 2008).

#### **4. Il mobbing articolato in fasi**

Il *mobbing* non è un evento stabile ed omogeneo che si abbatte all'improvviso sulla vittima, ma è un processo articolato che comincia lentamente e in modo subdolo e che spesso si manifesta solo dopo una lunga incubazione. In quanto processo, il *mobbing* si può suddividere in fasi che i ricercatori hanno tentato di elencare in vari modelli, con lo scopo di facilitare il riconoscimento del fenomeno e valutarne più accuratamente le cause, così da permettere di trovare soluzioni adeguate. Tra tutti i modelli esistenti, uno tra i più completi ed esaurienti è il modello a quattro fasi di Leymann, il quale descrive il fenomeno *mobbing* attraverso uno schema sequenziale che differenzia i diversi stadi in cui si trova l'individuo mentre subisce le strategie di persecuzione del *mobber*.

La *I Fase* del modello si basa sul presupposto che il conflitto nasce normalmente in tutti i posti di lavoro a causa di scontri di caratteri, di opinioni ed abitudini diverse, a causa di invidia o competizione. Tale conflitto è latente poiché non viene ancora esplicitato da nessuna azione o frase. Esso diviene *mobbing* solo se non viene risolto e se comunque diviene continuativo per almeno sei mesi.

La *II Fase* prevede l'inizio del *mobbing* vero e proprio e del terrore psicologico. Il conflitto quotidiano matura e diviene continuativo, vengono definiti e cristallizzati i ruoli di *mobber* e di vittima, il/la *mobber* agisce in modo sistematico ed intenzionale con strategie persecutorie ed il soggetto mobbizzato subisce la stigmatizzazione collettiva.

La *III Fase* si verifica nel momento in cui il *mobbing* trascende i limiti dell'ufficio in cui è nato e diventa di dominio pubblico. La vittima comincia ad accusare problemi di salute e si assenta ripetutamente dal lavoro per malesseri o visite mediche. Inoltre, manifesta un calo di rendimento così da dare il via ad indagini da parte dell'Amministrazione del Personale. Quest'ultima può arrivare a considerare l'elemento dannoso e dispendioso per l'azienda e decidere di eliminarlo anche attraverso azioni non propriamente legali, con l'obiettivo di portarlo alle dimissioni spontanee.

La *IV Fase* prevede l'esclusione della vittima dal mondo del lavoro, o per licenziamento o per dimissioni. Casi più gravi e violenti si verificano per suicidi (dovuto ad un crollo interiore e morale della persona) della vittima o invalidità permanenti (dovute a mancanza di concentrazione o sabotaggi). A volte capitano anche aggressioni verso il/la *mobber*. Il *mobbing*, in questa fase, ha raggiunto il suo scopo, cioè eliminare la vittima.

#### **5. Le azioni mobbizzanti**

Riconoscere le azioni mobbizzanti è di estrema importanza ma, allo stesso tempo, risulta molto difficile poiché bisognerebbe avere informazioni dettagliate dell'ambiente lavorativo, del livello culturale e professionale di chi compie tali azioni e di chi le subisce, dello scopo per cui sono state messe in atto, ecc.

Le azioni di violenza psicologica sul posto di lavoro possono essere:

- palesi e violente, se sono effettuate attraverso aggressioni verbali e fisiche, urla, commenti inopportuni alla sfera sessuale e privata;
- sottili e silenziose, se la vittima viene isolata ed esclusa dal gruppo;
- disciplinari, attraverso lettere di richiamo ingiustificato;

- logistiche, se la vittima viene trasferita in sedi periferiche, scomode e lontane dagli affetti;
- mansionali, se si affidano alla vittima compiti al di sotto delle sue competenze;
- paradossali, quando si affidano compiti superiori alle sue capacità con la speranza che la vittima sbagli (Menelao e al., 2001).

Come strumento di indagine per lo studio del *mobbing* possiamo citare il questionario LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorism*), messo a punto da Leymann negli anni '80. Il questionario si divide in cinque parti che analizzano diverse dimensioni della persona e categorizzano cinque diverse tipologie di azioni mobbizzanti:

- a) Attacchi alla possibilità di comunicare (la vittima subisce dei limiti radicali alla possibilità di comunicare con altre persone e un isolamento totale);
- b) Attacchi alle relazioni sociali (isolamento fisico, costante e continuo);
- c) Attacchi all'immagine sociale (la vittima diviene bersaglio continuo di offese sul piano lavorativo e privato, riceve ordini contraddittori che la conducono all'errore e viene considerato un lavoratore inaffidabile ed incapace);
- d) Attacchi verso la qualità della situazione professionale e privata, attraverso sabotaggi;
- e) Attacchi alla salute (aggressioni fisiche, sabotaggi, lavori rischiosi).

Leymann ha altresì individuato una serie di 15 azioni che possono aiutare a diagnosticare se il soggetto è vittima di *mobbing*:

1. Improvvisamente spariscono o si "rompono" senza che vengano sostituiti, strumenti di lavoro come telefoni, computer, lampadine etc.
2. I litigi ed i dissidi coi colleghi di lavoro sono più frequenti del solito.
3. La vittima viene messa vicino ad un accanito fumatore pur sapendo che odia il fumo.
4. Quando entra in una stanza la conversazione generale di colpo s'interrompe.
5. Viene tagliata fuori da notizie e comunicazioni importanti per il lavoro.
6. Girano pettegolezzi infondati sul suo conto.
7. Le affidano da un giorno all'altro incarichi inferiori alle sue competenze.
8. Si sente sorvegliata nei minimi dettagli: orari di entrata e d'uscita, telefonate, tempo passato alla fotocopiatrice o alla macchinetta del caffè.
9. Viene rimproverata eccessivamente per delle piccolezze.
10. Non viene data alcuna risposta alle sue richieste verbali o scritte.
11. Superiori o colleghi la provocano per indurla a reagire in modo incontrollato.
12. Viene esclusa dalle feste aziendali o da altre attività sociali.
13. Viene presa in giro per l'aspetto fisico o per l'abbigliamento.
14. Tutte le sue proposte di lavoro vengono rifiutate.
15. Viene retribuito meno di altri che hanno incarichi inferiori.

In conclusione, fare un lista completa ed esaustiva di tutte le strategie e le azioni mobbizzanti risulta arduo se non impossibile; comunque sono indicativi tutti quei comportamenti che colpiscono l'individuo nella sua dignità personale, morale e professionale, oltre che quelli che minano il suo equilibrio psichico per indurlo in errore e renderlo inerme.

## **6. Varianti di *mobbing***

Chi si occupa di *mobbing* (psicologi del lavoro, psicologi clinici, formatori, delegati sindacali) deve assolutamente conoscere le svariate tipologie di violenza psicologica sul posto di lavoro, in modo da mettere in atto strategie e tecniche di intervento particolari per affrontare ogni singolo caso (Menelao, 2001). Possono esserci molti modi per mobbizzare un lavoratore, ma molti ricercatori concordano nel classificare alcune tipologie di *mobbing*.

Se si prendono in considerazione gli autori dei comportamenti vessatori, allora potremo distinguere tra *mobbing* verticale ed orizzontale.

Il *mobbing verticale*<sup>3</sup> (discendente o dall'alto) consiste in violenze psicologiche messe in atto da un superiore ai danni della vittima. Tali azioni possono essere dirette o indirette (perpetrate con l' aiuto dei colleghi della vittima) e mirano ad escludere dall'azienda un lavoratore "scomodo" o sgradito costringendolo al licenziamento.

Nella terminologia anglosassone, il *mobbing* verticale viene anche denominato "*bossing*" o "*bullying*". Il *bossing*, introdotto in psicologia del lavoro da Brinkmann nel 1955, può essere considerato una strategia aziendale che ha lo scopo di ridurre gli organici per contenere i costi del personale attraverso azioni mobbizzanti. Il *bulling* ha un significato più ristretto poiché indica i comportamenti vessatori messi in atto da un singolo capo per svariate motivazioni: idee politiche diverse, timore di veder minacciata la sua immagine sociale, per differenza di età, per antipatia personale, per invidia o raccomandazioni (Ascenzi e Bergagio, 2000). Il *bullying* non viene esercitato solo sul posto di lavoro, ma anche a scuola (dove è particolarmente diffuso), nelle carceri e in caserma (nonnismo), ma anche a casa tra fratelli o altri conviventi.

Il *mobbing* verticale può essere di tipo *organizzativo* (o strategico) o *corporativo*. Nel primo caso l'azienda cerca di adattarsi ai cambiamenti del mercato utilizzando strategie mobbizzanti. Nel secondo caso sono i datori di lavoro che esercitano comportamenti mobbizzanti come aumento delle ore lavorative, rifiuto delle ferie, ecc. Questo si verifica maggiormente nei paesi in cui il tasso di disoccupazione è molto elevato.

Il *mobbing orizzontale* si verifica quando le azioni vessatorie sono messe in atto dai colleghi pari grado ai danni della vittima. Anche qui le motivazioni possono essere molte, come la competizione, l'invidia, il razzismo, il campanilismo, la fede politica diversa, ecc.

Il *mobbing* può essere *leggero* se gli atti persecutori sono sottili e poco appariscenti (ma non per questo meno pericolosi), o *pesante*, nel qual caso le azioni sono palesi e violente.

Altre classificazioni vedono la distinzione tra: *mobbing involontario*, che può derivare da uno stato di stress in cui si trova un lavoratore e pertanto è un *mobbing* passeggero che si concluderà con la fine del periodo di stress (di solito tale tipo di *mobbing* è considerato normale sul posto di lavoro); *mobbing del cliente*, che avviene quando i lavoratori diventano vittime dei clienti per cui svolgono un servizio; *serial mobbing*, è quello più comune e si verifica quando un impiegato cerca di mobbizzare un lavoratore dopo l'altro.

Esiste anche una tipologia di *mobbing* più rara, che è il *mobbing ascendente* o dal basso. Esso si verifica quando un lavoratore con mansioni superiori viene reso vittima da lavoratori con mansioni inferiori. In tal caso, viene messa in discussione l'autorità di un superiore e pertanto, l'obiettivo è quello di esautorare la vittima.

## 7. I protagonisti del *mobbing*

Sulla scena del *mobbing* recitano tre tipologie di attori: i *mobbers* sono coloro che compiono le azioni vessatorie; le vittime o mobbizzati sono coloro che subiscono i comportamenti persecutori; gli spettatori sono coloro che non sono direttamente coinvolti nel comportamento vessatorio ma il cui comportamento può influire sullo sviluppo del *mobbing*.

Non è semplice definire con certezza e precisione le caratteristiche di un/una possibile *mobber*, anche perché tutto deve essere messo in relazione sia alle caratteristiche di personalità che all'ambiente di lavoro specifico.

Harald Ege ha invece delineato i seguenti 14 profili di *mobber* che si riscontrano con maggiore frequenza:

1. *l'istigatore*: è colui/colei che è sempre alla ricerca di nuove cattiverie e maldicenze volte a colpire gli altri;

---

<sup>3</sup> Menelao e al. (2001) riportano dati secondo cui in Italia il 40-45% dei casi di *mobbing* è di tipo verticale, mentre solo nel 5% dei casi si tratta di *mobbing* orizzontale.



2. *il casuale*: è colui/colei che diventa *mobber* per caso, quando trovandosi all'interno di un conflitto prende il sopravvento sull'altro;
3. *il conformista*: è un tipo di *mobber* spettatore, nel senso che è una persona che non prende direttamente parte al conflitto attaccando la vittima, però la sua non reazione equivale ad un'azione favorente il *mobbing*;
4. *il collerico*: è la persona che non riesce a contenere la rabbia e far fronte ai suoi problemi e solo prendendosiela con gli altri riesce a scaricare la forte tensione interna;
5. *il megalomane*: è colui/colei che ha una visione distorta di se stesso considerandosi sempre al di sopra, un senso di Io grandioso che lo autorizza a colpire gli altri ritenuti inferiori;
6. *il frustrato*: è l'individuo insoddisfatto della sua vita che scarica il suo malessere sugli altri, alla stregua del collerico;
7. *il sadico*: è colui/colei che prova piacere nel distruggere l'altro e che non è disposto a lasciarsi scappare la vittima; questo individuo, identificato da altri come il perverso narcisista, rappresenta il modello più pericoloso in quanto è da considerarsi uno psicotico senza sintomi che rifiuta di prendere in considerazione i suoi conflitti interni e trova il suo equilibrio scaricando il dolore su di un altro;
8. *il criticone*: è la persona perennemente insoddisfatta degli altri che crea un clima di insoddisfazione e di tensione;
9. *il leccapiedi*: è il classico carrierista, che si comporta da tiranno coi subalterni ed ossequioso coi superiori;
10. *il pusillanime*: è colui/colei che ha troppa paura per esporsi e si limita ad aiutare il/la *mobber* o, se agisce in prima persona, lo fa in maniera subdola, con cattiverie e parlando della vittima;
11. *il tiranno*: è simile al sadico, non sente ragione ed i suoi metodi seguono uno stile dittatoriale;
12. *il terrorizzato*: è colui/colei che teme la concorrenza e inizia a fare azioni di *mobbing* per difendersi;
13. *l'invidioso*: è colui/colei che è sempre orientato verso l'esterno e non può accettare l'idea che qualcun altro stia meglio di lui;
14. *il carrierista*: è la persona che cerca di farsi una posizione con tutti i mezzi possibili, anche non legali, non puntando invece sulle sue reali capacità.

Hirigoyen, nel suo libro "Molestie morali", sostiene che il modello più pericoloso di *mobber* sia il "narcisista perverso, un individuo che non può esistere se non demolendo l'altro. Il capo che in ufficio governa nella svalutazione dei sottoposti. Il genitore che confonde l'educazione con l'umiliazione. Il marito che non perde occasione per degradare la moglie"; "di perversi narcisisti ce ne sono tanti, ma non sempre è facile riconoscerli, visto che sono privi di patologie apparenti. Determinati, brillanti, intelligenti, di solito conquistano rapidamente il potere. A un passo dalla psicosi, sono seducenti quando va tutto bene, ma distruttivi se messi in discussione. E a ogni nuovo problema si scelgono una vittima" (Ascenzi e Bergagio, 2000, p. 48).

Lo studioso inglese Field (2000) elenca 4 tipologie di tratti di personalità psicopatologicamente disturbate del possibile *mobber* :

- 1) *Disturbo di personalità antisociale*: mancata accettazione delle norme sociali, disonestà, impulsività, mancanza di empatia per gli altri, irresponsabilità, mancanza di rimorso. Spesso il disturbo antisociale è la conseguenza di un disturbo della condotta iniziato prima dei quindici anni.
- 2) *Personalità paranoica*: sospetto infondato che gli altri vogliano procurare danni o sfruttare, riluttanza a confidarsi, diffidenza verso la lealtà delle persone vicine, travisamento della realtà, mancanza di perdono per dubbie offese ricevute.
- 3) *Disturbo narcisistico di personalità*: sentimento di superiorità rispetto agli altri, desiderio costante di ammirazione, scarsa empatia, fantasie sconfinite di successo, esagerazione delle proprie qualità.

4) *Disturbo borderline*: relazioni instabili, sensazione di vuoto, senso di abbandono, incapacità di controllare la collera, comportamenti autolesionisti, mutamenti ricorrenti di umore, spese impulsive di denaro, comportamenti rischiosi.

Per quanto riguarda **la vittima**, non esiste una categoria più a rischio di altre. Ogni lavoratore potrebbe essere vittima di *mobbing*. Generalizzando, comunque, sembra che le persone più a rischio siano quelle o troppo passive o troppo aggressive nelle relazioni interpersonali (Ascenzi e Bergagio, 2000, p. 48).

Gli **spettatori** sono rappresentati da un numero molto alto di persone, costituito dai colleghi, dall'amministrazione del personale e da tutti coloro che rifiutano di assumersi qualsiasi responsabilità preferendo la strategia del "lavarsene le mani". Gli spettatori spesso hanno paura di diventare vittima del *mobber* e così non reagiscono e a volte aiutano il/la *mobber* nelle sue vessazioni.

## 8. Differenze di genere

Un dato particolarmente interessante è quello che mostra la differenza di comportamento tra i due sessi nella reazione ad una situazione conflittuale. Una donna in crisi (sia sotto stress sia sottoposta a pressione da *mobbing*) reagisce aumentando la sua attività rispetto all'uomo, che al contrario tende a diminuirla. La donna in situazioni critiche tende a parlare più in fretta e a fare più gesti e movimenti: si comporta quindi più nervosamente e tende a essere più attiva sul lavoro. L'uomo, al contrario della donna, diminuisce notevolmente la sua attività gestuale e verbale: invece di dimostrare maggiore efficienza, tende a limitarsi sia nei rapporti interpersonali, sia nello svolgimento del suo lavoro. Queste differenze sono significative e rappresentano una testimonianza di due modi di essere e di percepire la realtà; tuttavia, ai fini del *mobbing*, va sottolineato che nessuna delle due reazioni ottiene un risultato. In entrambi i casi, infatti, la reazione stessa dà al/alla *mobber* motivo per continuare la sua azione persecutoria.

Anche nel modo di fare *mobbing* si verificano differenze tra i sessi a causa della diversa educazione tra uomo e donna e del diverso sviluppo della persona. Anche Leymann ha trovato delle differenze significative ed in particolare il *mobber* uomo preferisce azioni passive, cioè azioni che non puntano sulla cattiveria aperta ma su quella nascosta, come ignorare qualcuno, o dargli sempre nuovi lavori o metterlo sotto pressione. La *mobber* donna invece in genere preferisce il *mobbing* attivo, cioè sparlare dietro le spalle, prendere in giro qualcuno davanti ad altri o fare girare voci su di lui/lei.

I *mobber* preferiscono attaccare una vittima del loro stesso sesso: due *mobber* uomini su tre se la prendono con una vittima uomo, mentre ben 13 *mobber* donne su 14 mobbizzano una donna. Gli uomini inoltre sono tendenzialmente più *mobber* delle donne e non disdegnano vittime donne: circa un terzo di *mobber* maschili infatti scelgono una vittima femminile. In questi casi è ragionevole pensare che entri in gioco il fattore delle molestie sessuali, che possono configurarsi spesso come *Mobbing* a sfondo sessuale. Le donne invece tendono a mobbizzare quasi esclusivamente altre donne. Ciò potrebbe essere correlato al fatto che statisticamente ci sono più uomini nei ruoli responsabili, e quindi più difficili da mobbizzare, ma anche al fatto che nei confronti di un'altra donna possono subentrare più facilmente invidie e gelosie.

## 9. Le cause del fenomeno

Esistono molte teorie che sino ad ora hanno cercato di far luce sul fenomeno del *mobbing* e di spiegare le principali motivazioni per cui esso si verifica; questi modelli, pur affrontando il fenomeno da punti di vista differenti ed analizzando i vari aspetti della personalità e dell'ambiente di lavoro che possono favorirne lo sviluppo, non riescono a delineare un'unica situazione a rischio.

Infatti non esiste un ambiente tipo o una caratteristica di personalità che da sola basti per scatenare il *mobbing*, perché è dalla relazione tra le molteplici variabili in gioco che esso si sviluppa.

Leymann vede nel conflitto il presupposto essenziale alla nascita del *mobbing* ed individua 6 campi nei quali si può sviluppare il conflitto e di conseguenza il *mobbing*:

1. *L'organizzazione del lavoro*: una carenza di organizzazione e distribuzione del lavoro è causa di stress e di tensioni che vengono scaricate su un colpevole.
2. *Le mansioni lavorative*: se un lavoratore svolge mansioni ripetitive, monotone e sottoqualificate è più probabile il ricorso al *mobbing* per sfuggire alla monotonia.
3. *La direzione del lavoro*: una direzione aziendale carente, che non tiene conto delle esigenze dei lavoratori è più facile che favorisca la nascita del *mobbing* all'interno della sua organizzazione: bisogna fare molta attenzione alla catena di montaggio ed al lavoro a turni che isolano le persone in quanto un ambiente con una carenza di socializzazione è più a rischio di *mobbing*.
4. *La dinamica sociale del gruppo di lavoro*: riguarda le relazioni intercorrenti tra i membri del gruppo di lavoro che possono essere più o meno tranquille a seconda del carico di lavoro che grava sul gruppo: è infatti noto che lavorare "sotto-pressione" porta gli individui a ritrovare l'equilibrio scaricando le tensioni all'esterno.
5. *Le teorie sulla personalità*: a questo riguardo Leymann sostiene che il *mobbing* è indipendente dal carattere delle persone, non dando alcun credito alle teorie che vogliono identificare dei gruppi maggiormente a rischio, in quanto sostiene che dipende sempre dalle circostanze e dall'ambiente.
6. *La funzione nascosta della psicologia nella società*: Leymann muove una critica contro tutti coloro che identificano le vittime come delle persone con "problemi psicologici" ritenendo estremamente pericoloso soffermarsi solo su di esse e trascurando invece l'aspetto peculiare del sistema entro cui avviene il *Mobbing*.

In questa lista sulle cause del conflitto sul luogo di lavoro si nota come Leymann identifichi delle cause esterne ed interne, in particolare modo pone l'accento su un ambiente malato o conflittuale e sulle comunicazioni disturbate che avvengono tra i lavoratori.

Ege, dal canto suo, ha cercato di descrivere come i tre fattori che concorrono nel *mobbing* (aggressore, vittima ed organizzazione) possano incrociarsi tra di loro dando luogo a varie relazioni che ha descritto nel "sistema a cubo delle cause":

- comportamento (o reazione) del *mobber*: l'azione del/della *mobber* potrebbe essere causata dal suo carattere cinico o sadico che lo porta a perseguitare incessantemente la sua vittima oppure dallo stesso comportamento della vittima che provoca delle strategie mobbizzanti o ancora da un ambiente di lavoro distruttivo.
- comportamento (o reazione) della vittima: il comportamento del mobbizzato potrebbe derivare da una sua tipica reazione verso il/la *mobber* che a sua volta potrebbe incrementare nel/nella *mobber* le sue azioni distruttive, trovando una giustificazione nel comportamento anomalo della vittima.
- ambiente (organizzazione, altri colleghi): l'ambiente di lavoro può essere anch'esso un contesto cruciale per lo sviluppo del *mobbing*, basti pensare a due diverse tipologie di ambiente organizzativo, uno che favorisce le azioni di *mobbing* e l'altro in cui vengono invece difese le vittime.

Ognuno di questi elementi può porsi in due modi di fronte ad una situazione mobbizzante: favorire e provocare direttamente il *mobbing* o combatterlo.

Molti studi demandano la responsabilità del *mobbing* al tipo di organizzazione: richiesta di prestazioni sempre più elevate, pensiero concorrenziale, paura di perdere il posto di lavoro, egoismo, incapacità di gestione del conflitto, difetti organizzativi, difetti produttivi, mancanza di spazi nella gestione del lavoro, sovra o sotto-occupazione, difetti nella gestione del personale,

mancanza di orientamento dei colleghi, cattive condizioni di lavoro, mancanza di tolleranza, scarso livello etico dell'azienda.

Si considera inoltre causa del *mobbing* la cattiva organizzazione del lavoro e l'errata conduzione dirigenziale del superiore. Ma a ciò occorre aggiungere anche la posizione sociale della vittima e la morale dell'ambiente di lavoro.

Infine dobbiamo considerare come causa di **mobbing** i pregiudizi sociali verso le persone che svolgono lavori particolari in base al genere di appartenenza o i portatori di handicap fisici e mentali.

Per quanto concerne l'etica aziendale è evidente che lo sviluppo del *mobbing* è maggiore all'interno delle organizzazioni che hanno scarsa considerazione della dignità umana e laddove non si esita a ricorrere a subdole strategie, pur di avanzare in carriera e guadagnare potere.

## 10. Effetti del *mobbing*

Il *mobbing* provoca molti danni, non solo alla vittima, ma anche all'organizzazione e, in misura minore, al *mobber* stesso.

La *vittima* presenta il maggior numero di problematiche, di tipo psichico, sociale, medico ed anche economico: queste ultime solitamente vengono trascurate, ma comprendono le spese sostenute per la psicoterapia, per i corsi di rilassamento, per le medicine, per le cure di riabilitazione, nonché per la riduzione dello stipendio (Ege, 1997).

I danni che il *mobbing* provoca a chi lo subisce sono talmente gravi che si parla di malattie specifiche da *mobbing*; molte ricerche hanno dimostrato come il *mobbing* abbia ripercussioni dirette sullo stato psico-fisico delle vittime, portando alla invalidità psicologica. La lunga serie di disturbi, somatizzazioni e malattie varie, spesso diventano cronici ed irreversibili. Gli effetti negativi del *mobbing* sul sistema psichico e nervoso della vittima non cessano con il venir meno della condotta, ma permangono per un periodo compreso mediamente tra i 12 e i 18 mesi (Monateri e al., 2000).

Sul piano fisico, è tutto l'organismo ad essere coinvolto. Il benessere della vittima si riduce notevolmente anche a causa delle preoccupazioni (o addirittura terrore) di incontrare il/la *mobber*, generando stati d'ansia e di panico costanti fuori dal controllo personale, che fanno sì che la persona si concentri esclusivamente sulle problematiche lavorative (cause del conflitto, possibilità di uscita, difendere la propria incolumità). La vittima perde la capacità di concentrazione, accusa mal di testa, giramenti di capo, riduzione della capacità mnemonica. Lo stato di depressione che ne deriva porta la vittima a manifestare quasi delle manie di persecuzione. Un grave problema che spesso ostacola la lotta al *mobbing* è che spesso la vittima non riesce a collegare tutti questi sintomi con le violenze psicologiche subite nell'ambiente lavorativo.

Non bisogna dimenticare che spesso la vittima ricorre a sostanze esterne come alcool, droghe, fumo, caffè, nella speranza di ridurre la sensazione di malessere diffuso. Ma il risultato è un semplice stato di benessere momentaneo che non risolve il problema, ma lo amplifica.

Sul piano emotivo si può parlare di crisi esistenziale (si perde il ruolo di lavoratore e ciò provoca calo dell'autostima e senso di colpa), crisi relazionale (viene sconvolto l'equilibrio familiare con l'insorgenza di conflitti latenti e viene a mancare, con la perdita del lavoro, l'unica opportunità di instaurare relazioni extra-familiari), crisi economica (dovuta alla perdita del reddito) (Ascenzi e Bergagio, 2000).

Altra grave conseguenza del *mobbing* è l'aggravarsi della situazione familiare e delle relazioni personali con amici e parenti (separazioni, divorzi, allontanamento degli amici). Alcune ricerche hanno ipotizzato che i figli dei mobbizzati possano avere dei comportamenti di imitazione del genitore e di conseguenza accusare problemi di somatizzazione (neurodermiti, anoressia, ecc.).

Nei casi più gravi la vittima, non trovando altra via d'uscita ai suoi problemi, medita il suicidio o, all'opposto, l'omicidio. La sovraesposizione di una persona al *mobbing* può portare la vittima a commettere reati per collera, per infrazioni, per reazioni violente o per aggressività o eccessi di difesa. Negli Stati Uniti circa 1.000 omicidi ogni anno avvengono nel posto di lavoro (Ascenzi e Bergagio, 2000).

Una delle sindromi che più colpisce la vittima di *mobbing* è la sindrome di “attacco di panico”: è una sindrome che determina improvvise paure immotivate, con attacchi di panico violentissimi, con sensazione di morte imminente e contemporanea perdita del controllo di se stessi. La conseguenza disastrosa di tale sindrome è che il lavoratore perde totalmente la sua autonomia cosicché la sindrome risulta fortemente invalidante. Il motivo per cui il soggetto mobbizzato viene colpito dalle crisi di panico si spiega con il fatto che, per effetto delle iniziative persecutorie ed emarginanti poste in atto nella sede di lavoro, il mobbizzato inizia a macerarsi, pensa a cosa può aver fatto di male per meritarsi l'emarginazione e pertanto perde il senso dell'autostima e diventa vulnerabile, incapace di sostenere il confronto o addirittura il colloquio con un proprio simile.

Gli effetti del *mobbing* non producono danni solo ai lavoratori che le subiscono, ma hanno ricadute i termini di costi anche per le aziende. Il *mobbing* provoca una inutile dispersione di risorse (tempo, intelligenza, informazione). I danni creati dal *mobbing* sono concreti e oggettivi, e più i metodi utilizzati sono subdoli, più aumentano i danni, poiché richiedono dispendio di tempo e risorse (Monateri e al., 2000). In una situazione di *mobbing*, il gruppo di lavoro accusa una riduzione della capacità produttiva e dell'efficienza, le critiche verso il datore di lavoro si fanno più marcate, e il tasso di assenteismo per malattia cresce. Il gruppo va alla continua ricerca di capri espiatori e aumenta la tendenza ad ingigantire i piccoli problemi.

Le spese per l'*azienda* aumentano a causa dei sabotaggi messi in atto dal *mobber*, i quali provocano la perdita di grandi investimenti e di anni di ricerca. Un ulteriore aumento dei costi deriva dalla necessità di sostituire il lavoratore mobbizzato durante la sua assenza per malattia o incaricare qualcuno di portare a termine il lavoro incompiuto o errato della vittima. Se il *mobbing* è lasciato agire indisturbato, esso può giungere alla sua ultima fase, che vede la vittima costretta ad uscire dal mondo del lavoro, causando ancora gravi costi alla ditta, che deve trovare nuovo personale e predisporre nuova formazione. Quindi la sostituzione del lavoratore licenziato ha un costo per l'azienda in termini di know-how, per non parlare del prepensionamento forzoso e dei risarcimenti per cause civili dovuti ai lavoratori mobbizzati.

Per quanto riguarda i costi umani si verifica un netto calo del rendimento e di impegno sia del mobbizzato che del *mobber*, una perdita di personale specialistico, il crollo del clima sociale dell'organizzazione e una limitazione della fiducia e della collaborazione tra i dipendenti. Dovrebbero essere considerati anche quei costi non quantificabili, come la delusione dei clienti e l'influenza che essi possono avere su molte altre persone in riferimento ad un calo dell'immagine aziendale.

Un lavoratore sottoposto a violenze psicologiche sul posto di lavoro ha un tasso di produttività ed efficienza inferiore del 60%. Egli, in oltre, graverà sul datore di lavoro del 180% in più (Ascenzi e Bergagio, 2000). È evidente che le aziende dovrebbero prestare più attenzione alla gestione delle risorse umane e delle relazioni all'interno dei luoghi di lavoro.

Anche il/la *mobber* potrebbe incontrare problematiche psichiche, tra cui forti stati di stress dovuti a un costante stato di allarme e di sovra-attivazione. Ma il costo più grave per il/la *mobber* deriva dalle cause non previste delle sue azioni: ad esempio quando il *mobbing* da lui creato porta l'azienda a compiere ridimensionamenti o licenziamenti su larga scala comprendendo il/la *mobber* stesso.

Dato che il *mobbing* presenta gravi problemi per l'equilibrio sociale, dato che fa lievitare la spesa sanitaria ed assistenziale, anche lo Stato è chiamato a fare i conti con tale fenomeno, predisponendo tutti gli strumenti normativi in grado di prevenirlo.

Tra i costi che ricadono sull'intera società troviamo gli oneri che il sistema sanitario nazionale deve sostenere per le lunghe assenze dal lavoro e per i frequenti periodi di malattia a cui è costretto il soggetto mobbizzato, spese a cui contribuiscono anche le aziende sanitarie locali. Si aggiungono anche, nei casi di prepensionamento, sia il costo sostenuto dall'intero sistema sanitario che si vede costretto al pagamento di una pensione in anticipo rispetto alla normale età, sia la perdita dei contributi sullo stipendio prima versati dal lavoratore.

## 11. La situazione italiana

L'Italia, secondo le statistiche europee si trova all'ultimo posto nella classifica dei casi di *mobbing*, con il 4,2 %. Se si leggessero superficialmente questi dati, si potrebbe dedurre che il terrorismo psicologico nei posti di lavoro è praticamente assente dagli scenari italiani. Purtroppo la realtà è ben diversa e il risultato appare buono solo perchè nel nostro Paese non si riesce ancora a stimare il fenomeno in termini quantitativi. Il *mobbing* in Italia è un fenomeno che assume connotazioni e caratteristiche molto profonde e talvolta mai riscontrate negli altri Paesi.

Per questo Ege (1997) parla di '*mobbing* culturale', sostenendo che stereotipi, aspettative e valori propri di una società condizionano fortemente questo fenomeno. Quindi il *mobbing* risulta strettamente legato all'ambiente culturale in cui ha luogo.

Questa peculiarità tutta italiana in fatto di *mobbing* può derivare dal fatto che lo studio della violenza psicologica sul posto di lavoro è iniziata con notevole ritardo rispetto ad altre nazioni. In Italia si è cominciato a parlare diffusamente di *mobbing* solo dal 1999, anno dei due primi convegni nazionali sul tema (uno a Milano organizzato dalla Clinica del Lavoro e uno a Roma a cura dell'ISPEL, l'Istituto superiore per la prevenzione e la sicurezza sul lavoro). Non meraviglia che da noi la ricerca sul *mobbing* sia ancora ben lontana dagli sviluppi raggiunti da altri paesi, e i lavoratori spesso non abbiano nè la conoscenza né sensibilità per capire questa forma di disagio psicologico.

Inoltre, le vittime italiane difficilmente accettano di essere oggetto di *mobbing*, e tendono ad addossare la colpa della situazione interamente su se stesse, interrogandosi in modo quasi morboso e doloroso, con un attento esame di coscienza. Ege sostiene che una possibile spiegazione sta nel fatto che l'italiano è per natura individualista e non è portato per la cultura di gruppo.

“A differenza dei paesi nordici, in Italia non c'è ancora una cultura in grado di identificare in maniera chiara questo fenomeno. Cattiverie, pettegolezzi, vere e proprie malvagità di capi e colleghi sono ritenute molte volte regole del gioco e sdrammatizzati da parenti e amici a cui vengono raccontati. L'individuo, in questo modo, si ribella quando ormai è troppo tardi e il danno è fatto” (Ascenzi e Bergagio, 2000, pp. 65-66). In Italia il *mobbing* spesso non è conosciuto come problema a se stante e in genere viene vissuto come routine. Il lavoratore è convinto che le persecuzioni sul posto di lavoro siano la norma e così il problema non viene neanche percepito, trascinando la situazione per anni, fino a diventare pericolosa e spesso irreparabile. Infatti il lavoratore italiano si accorge dell'esistenza del problema solo dopo la fase del conflitto, nel momento in cui avverte i primi sintomi psicosomatici e comincia la lunga trafila delle assenze per malattia e delle visite mediche. In pratica, nel mobbizzato italiano l'allarme, che dovrebbe scattare al semplice conflitto, risulta tarato ad una soglia più alta, quella della malattia e quindi si trova a combattere un processo già iniziato e che ha già prodotto serie conseguenze (Ege, 1997).

Per quanto riguarda le azioni messe in atto dal *mobber* italiano, esse si concentrano principalmente sull'isolamento, il pettegolezzo e il sabotaggio. Quest'ultimo è favorito dal fatto che in Italia il/la *mobber* è principalmente un superiore della vittima (solo raramente un sottoposto).

Un dato interessante emerso dalle ricerche di Ege in Italia e non riscontrato in altre culture è il ricorso da parte del/della *mobber* a strumenti esterni attraverso cui creare fastidio e problemi alla vittima. Il/la *mobber* italiano/a cerca di evitare i rischi insiti nell'attacco diretto attraverso una strategia più articolata e complessa, utilizzando mezzi esterni in modo da non scoprirsi del tutto e risultare estraneo alla vicenda. La vittima spesso crede che il problema non esista poiché potrebbe essere un evento casuale. La vittima scarica la sua rabbia inizialmente su tale mezzo esterno e il/la *mobber* riesce a guadagnare tempo, tanto che nel momento in cui la vittima si rende conto di chi sia il vero colpevole è troppo tardi per cercare alleati e per difendersi. Gli strumenti esterni che vengono maggiormente utilizzati dal *mobber* come “arma” sono il fumo (fumare in presenza di non fumatori), l'impianto stereo (alzare il volume con lo scopo di isolare la vittima e deconcentrarla) e l'aria condizionata (rendere il clima dell'ufficio insostenibile). In tutti questi casi la strategia

mobbizzante è altamente subdola e praticamente infallibile e mira a rendere le condizioni di lavoro fastidiose o insopportabili per la vittima designata.

In Italia pochi dirigenti considerano il *mobbing* un pericolo: esso viene vissuto come un fastidio o un problema scomodo che riguarda il personale e non l'azienda. Ancora la realtà italiana sembra ben lontana dal capire che i problemi del lavoratore sono anche problemi dell'azienda (Ege, 1997).

## 12. Evoluzione temporale del fenomeno

Il tempo ha un ruolo fondamentale all'interno del fenomeno *mobbing*. Si è visto come le prime definizioni utilizzavano tale variabile per decretare se un conflitto fosse quotidiano oppure degenerasse in *mobbing* (durata di almeno sei mesi con frequenza settimanale). Oggi si ritiene che non si possa accettare un limite minimo di durata del *mobbing*, così si cercano criteri temporali più flessibili che tengano conto di altre variabili come l'intensità degli attacchi, il numero e la posizione del *mobber*, ecc. (Ege, 2001).

Ege sostiene che ogni conflitto quotidiano abbia una durata standard dipendente dal carattere delle persone che vi prendono parte, dal tipo di ambiente di lavoro in cui si verifica e dall'azione combinata di questi due fattori. Partendo da questa considerazione, quindi, si può parlare di *mobbing* se il conflitto sul lavoro supera il limite di durata di un conflitto tipico e abituale di quello specifico ambiente di lavoro. Pertanto risulta fondamentale acquisire il maggior numero di informazioni sull'ambiente di lavoro e sui colleghi della vittima per stabilire con precisione la durata del conflitto medio in quel determinato ambiente.

Ege, in una ricerca effettuata tra il 1999 e il 2000, si propose di verificare se esistesse o meno un gruppo maggiormente a rischio di *mobbing* in base a fattori temporali, così studiò un campione di lavoratori provenienti da tutta Italia utilizzando cinque parametri temporali mai utilizzati in precedenza (Ege, 2001): a) l'età delle vittime, cercando di capire se esisteva una fascia di età più a rischio delle altre; b) la durata del *mobbing*, utile per la determinazione del danno da *mobbing*; c) la data di assunzione della vittima, per capire se il *mobbing* ha più a che fare con i neoassunti o con gli impiegati anziani; d) il periodo di tempo intercorrente tra l'assunzione della vittima in quel posto di lavoro e l'inizio del *mobbing*; e) il sesso della vittima, unico parametro non temporale.

I risultati a cui l'autore pervenne sono molto interessanti. Innanzi tutto trovò che, sebbene non esistesse una età immune dal *mobbing*, gli uomini compresi tra i 30 e i 40 anni e le donne comprese tra i 40 e i 50 anni risultavano maggiormente esposti e su di essi necessitava iniziare un'opera di prevenzione e formazione. Trovò che gli uomini soffrivano per più tempo il *mobbing* delle donne, probabilmente per paura di perdere il posto di lavoro e per una minore propensione a riconoscere sintomi e segnali di malessere. Anche se le donne sembravano più esposte al *mobbing* (57%) bisogna considerare che i dati si riferiscono alle vittime che cercano aiuto per il loro disagio, e non alla percentuale effettiva dei mobbizzati. Pertanto è errato supporre che gli uomini siano meno a rischio.

Risultano più esposti a vessazioni lavorative i lavoratori più anziani perché meno propensi al cambiamento, mentre i neoassunti sono più disposti a lasciare un posto di lavoro altamente conflittuale. Inoltre i giovani, non avendo ancora grandi responsabilità familiari, sono più flessibili e disposti a trasferimenti o comunque sanno di poter trovare con più facilità un impiego alternativo.

Un altro risultato interessante è che se il *mobbing* non emerge immediatamente dopo l'assunzione, non si verificherà per almeno due anni, in quanto in questo lasso di tempo i colleghi metteranno alla prova il nuovo arrivato per saggiarne le capacità.

## 13. Casi particolari di *mobbing*: il “Doppio Mobbing” e il “Mobbing Sessuale”.

Il doppio *mobbing*, ossia la perdita del sostegno della famiglia da parte di un soggetto mobbizzato, è particolarmente diffuso nei paesi dell'Europa meridionale, e ancor di più in Italia, dove la famiglia acquista un ruolo sociale fondamentale. Qui, infatti, il legame tra individuo e famiglia è molto forte poiché quest'ultima partecipa attivamente alla definizione sociale e personale

dei suoi membri (Ege, 1997), interessandosi del loro lavoro e della loro vita privata. In Italia il legame con la famiglia di origine praticamente non scompare mai, anche se con gli anni si fa più sfumato. La situazione è ben diversa nei paesi di cultura anglosassone o nord europea, dove i genitori e il sistema scolastico educano precocemente il bambino ad una maggiore indipendenza.

Questa diversità culturale diventa cruciale nel momento in cui un membro della famiglia viene colpito da *mobbing*. Infatti, nella maggior parte dei casi, il soggetto mobbizzato tenderà a cercare aiuto e conforto tra i suoi familiari, su cui sfogherà la rabbia, l'insoddisfazione o la depressione di una giornata di lavoro. Inizialmente, la vicinanza fisica e il coinvolgimento emotivo, che caratterizzano la famiglia, sono un grande vantaggio per la vittima che può ricaricare le sue energie grazie agli affetti e alla comprensione dei suoi cari. Lo sfogo in famiglia permette alla vittima di tranquillizzarsi e di sopportare più a lungo il *mobbing* sul lavoro.

Tuttavia, la situazione non è così rosea: infatti la vittima, sfogandosi, delega i familiari a gestire la rabbia e la depressione accumulati, i quali non si esauriranno, ma si sposteranno soltanto. La famiglia assorbirà tutta l'energia negativa solo fino a quando ne sarà capace, fino al limite di saturazione, dopo il quale l'equilibrio viene spezzato. Questo è quanto avviene in quello che Ege chiama "Doppio Mobbing". La famiglia ha senza dubbio molte risorse a sua disposizione, ma il *mobbing* non è un semplice conflitto. Esso trova la sua forza devastante nel lungo periodo e logora la famiglia fino all'esaurimento delle risorse. A questo punto il comportamento dei familiari cambia segno (inconsciamente) poiché subentra la necessità di difendere e proteggere il sistema famiglia. L'istinto di sopravvivenza prevale e la vittima si trova improvvisamente senza appoggio. Essa è ormai diventata una minaccia per l'esistenza e la salute della famiglia, la quale prima provvederà a difendere la sua integrità e successivamente passerà al contrattacco contro la stessa vittima. A questo punto, senza la possibilità di avere una valvola di sfogo, la situazione della vittima crolla, potendo giungere anche ad atti estremi come il suicidio.

Difficilmente invece troviamo casi di "doppio *mobbing*" nell'ambito delle amicizie. Principalmente perché gli amici ce li scegliamo noi (a differenza dei familiari) e secondariamente, nel caso in cui si verificasse un acceso conflitto, potremmo in ogni momento abbandonare la compagnia (a differenza del posto di lavoro). Con gli amici cerchiamo di trascorrere ore piacevoli, senza gli assilli ed i problemi della vita quotidiana. In ogni caso, la soglia di saturazione del gruppo di amici è notevolmente più bassa di quella familiare, per cui, se li assilleremo eccessivamente con i nostri problemi, potremo trovarci soli.

Prima di parlare di "Mobbing sessuale" è utile fare una piccola premessa sulle molestie sessuali, che, di per se, non sono *mobbing*, ma sono legate ad esso da un doppio filo e ne possono costituire il preambolo.

Le molestie sessuali sono "una serie di comportamenti di avvicinamento a scopo sessuale portate avanti da una persona verso un'altra che evidentemente non desidera e rifiuta questo tipo di contatto. Le molestie non sono solo atti, ma comprendono la sfera ben più ampia del linguaggio: parole, battute, apprezzamenti, allusioni pesanti... oppure proposte, più o meno dirette, spesso accompagnate da minacce di ritorsione in caso di risposta negativa" (Ege, 1997, p. 84). Nella maggioranza dei casi la molestia di tipo sessuale viene perpetrata da un uomo verso una donna, ma i ruoli possono non essere rispettati e ci si può trovare di fronte a donne che, ad esempio per motivi di carriera, attuano molestie nei confronti di un soggetto maschile. In questo caso, però l'istinto sessuale passa in secondo piano, e si parla di volontà di seduzione.

Davanti ad un caso di molestia sessuale è difficile stabilire l'oggettività degli eventi, tranne nel caso in cui abbiamo di fronte comportamenti espliciti ed inequivocabili. Infatti, in culture come la nostra, il malinteso è sempre in agguato poiché la comunicazione si basa spesso su allusioni e doppi sensi.

Si è detto che le molestie sessuali non corrispondono tout court al *mobbing*, principalmente per il fatto che lo scopo del *mobber* è quello di eliminare o allontanare la vittima. Il molestatore sessuale, invece, non ha alcuna intenzione di allontanare la vittima, ma vuole tenere il più possibile



vicino a se l'oggetto dei suoi desideri. In questo caso è la vittima che desidera scappare, chiedendo trasferimenti o giorni di malattia, e il persecutore farà di tutto per ostacolare la "fuga", obbligandola a lavorare quotidianamente insieme a lui, in modo che "potrà importunarla sistematicamente fin quando non si arrenderà alle sue pesanti ed ossessive lusinghe" (Hirigoyen, 2000). Tuttavia, nel momento in cui il molestatore subirà continui e ripetuti rifiuti il legame tra molestia sessuale e *mobbing* si può fare sottilissimo, trasformando il molestatore in vero e proprio *mobber*. Il *mobbing*, quindi diventa la ritorsione, la vendetta del molestatore respinto; se la vittima cede alle molestie, infatti, non verrà mai mobbizzata. Spesso il molestatore arriva a dimenticare l'iniziale attrazione per la vittima e agisce spinto da un puro desiderio di vendetta. A volte il *mobbing* viene usato come arma per costringere la vittima a cedere alle molestie.

Il *mobbing* sessuale può verificarsi anche senza una precedente situazione di molestie sessuali ed in questo caso viene scelto come arma dal *mobber* anche senza una attrazione verso la vittima (in questo caso si parla di *mobbing* sessuale perpetrato attraverso vessazioni a sfondo sessuale). Ciò dipende dalla presenza di un ambiente favorevole in cui la strategia a sfondo sessuale risulta essere la più letale per eliminare la vittima. Gli attacchi del *mobbing* sessuale sono caratterizzati da calunnie, voci e diffamazioni (frutto di mera fantasia) sulle abitudini sessuali della vittima. Per crearsi degli alleati il/la *mobber* studia bene l'ambiente di lavoro e sceglierà le affermazioni e le calunnie che fanno più colpo sui colleghi vicini alla vittima.

Il/la *mobber* sessuale spesso è un soggetto frustrato e complessato, incapace di confrontarsi direttamente e paritariamente con l'oggetto del proprio desiderio, forse perché non ha mai superato i suoi retaggi infantili e ne diviene schiavo, ponendo in essere comportamenti, costantemente reiterati e violenti, con conseguenze dannose spesso irreparabili.

Di recente è nata la figura dello "stalker", letteralmente "cacciatore di preda", cioè di quel soggetto che molesta in modo persistente ed ossessionante la propria vittima, realizzando una serie di comportamenti (telefonate ed sms terroristici agli orari più strani, evidenziazione del numero telefonico della vittima in luoghi pubblici, distruzione delle quattro gomme dell'auto della vittima, ecc.) che mirano alla frustrazione e depressione della vittima sacrificale, per poi possederla.

Di solito il *mobbing* sessuale è devastante perché la diffamazione che tocca la sfera sessuale della vittima è la più degradante (infatti nella nostra cultura l'identità sessuale di un individuo è fondamentale per definire la sua immagine sociale). Alcuni autori hanno addirittura parlato di "sabbie mobili" per definire tale situazione, visto che una reazione della vittima non fa altro che peggiorare la sua posizione. Spesso la reputazione e la credibilità della persona vengono definitivamente compromesse.

#### **14. Come reagire al mobbing**

Non esistono formule magiche che liberino dal *mobbing*, e prima di dare qualsiasi tipo di consiglio è fondamentale attuare una analisi puntuale del fenomeno per far sì che la diagnosi e la terapia siano il più possibile aderenti alla situazione. Se viene saltato questo passo, ossia l'analisi delle caratteristiche e delle motivazioni che hanno portato al *mobbing*, si rischia di peggiorare la situazione, invece che risolverla.

Poiché l'azione su un caso di *mobbing* in pieno svolgimento può risultare abbastanza ardua, è consigliabile attuare una valida opera di prevenzione che sia indirizzata da un lato all'azienda e dall'altro ai singoli individui, con l'obiettivo di impedire che un banale conflitto irrisolto possa diventare un vero caso di *mobbing*.

Nel caso dell'intervento mirato all'azienda, si dovrebbe attuare una formazione mirata che corregga ed indirizzi adeguatamente il lavoro dell'Ufficio Risorse Umane, oltre che creare la cosiddetta "*cultura del litigio*" (Ege, 2001). Ciò vuol dire intervenire sulla politica e sull'atteggiamento direttivo per migliorare la gestione delle situazioni critiche. La cultura del litigio è un programma formativo rivolto alle aziende che deve partire dall'alto ed essere diretto dall'ufficio risorse umane o dai vertici dirigenziali.

L'obiettivo della cultura del litigio è rendere trasparente e chiaro il conflitto in modo da poterlo riconoscere e averne una visione obiettiva ed imparziale. Questa strategia va a beneficio non solo dell'azienda ma anche dei singoli lavoratori. Il primo passo da fare per attuare la cultura del litigio è de-emozionare il conflitto (Ege, 2001), ossia togliervi ogni elemento emozionale che può risultare scomodo e fuori luogo in determinate circostanze. Anche se l'attuazione di tale cultura porta all'azienda benefici economici e relazionali, essa è pressoché assente dalle aziende italiane<sup>4</sup>, dove il conflitto viene nascosto o ignorato, permettendogli di creare malumore, scontentezza ed insicurezza e di preparare il terreno ideale per l'istaurarsi del *mobbing*. Nelle aziende dove manca la cultura del litigio, il conflitto tradizionale logora e distrugge le energie dei contendenti, le quali sono rivolte le une contro le altre. Nella cultura del litigio, invece, le risorse dei contendenti lavorano insieme ed in sinergia, venendo impiegate per la creazione di nuove e creative soluzioni. Il punto di vista dell'altro non è più una minaccia, ma diviene una opportunità di crescita e di arricchimento personale, i problemi sono risolti più velocemente ed il clima organizzativo è più sereno, per cui i dipendenti lavorano meglio e sono più produttivi. Se si collabora con i colleghi (*team feeling*) i problemi possono essere risolti e i conflitti addirittura essere evitati.

Altro modo di reagire al mobbing è partecipare ai *corsi di autodifesa verbale*.

I *corsi di autodifesa verbale*<sup>5</sup> sono dei corsi di formazione personale che si rivolgono alle singole persone per insegnare ad affrontare e gestire meglio la conflittualità della vita quotidiana (Ege, 2001). Questi corsi intendono fortificare la persona dentro per cambiare il loro atteggiamento fuori. L'autodifesa verbale insegna le regole e le strategie fondamentali per difendersi dagli attacchi verbali (insulti, offese, risposte brusche, battute e scherzi di dubbio gusto, rimproveri e critiche infondate), bloccandoli e annullandoli. È indirizzata a tutti, uomini o donne, mobbizzati e non, per difendersi (e non per aggredire) dal conflitto in generale e dal *mobbing* in particolare.

Spesso il conflitto nasce dalla nostra incapacità di rispondere adeguatamente e di tamponare subito il colpo, oppure da una nostra reazione esagerata o inappropriata al contesto. E dal conflitto non risolto al Mobbing il passo è molto breve.

In una situazione di Mobbing, gli attacchi del *mobber* fanno male perché colgono impreparata la vittima, la quale non riesce a contrattaccare adeguatamente. E' fondamentale quindi non rimanere mai più senza parole, mai più senza risposte adeguate. In questo modo si può stroncare il conflitto subito, prima che si espanda e diventi Mobbing, oppure limitare i danni di una situazione di Mobbing già in atto.

La vittima, acquisendo la capacità di rispondere adeguatamente in qualsiasi circostanza, si sente più sicura di se stessa e nei rapporti interpersonali, ispirando rispetto e considerazione; in tal modo riesce a salvaguardare la sua dignità ed evita che gli attacchi costituiscano delle premesse per disturbi psicosomatici (l'aumento dell'autostima e della fiducia in se stessi risulta un ottimo immunizzante).

In conclusione si può dire che fare formazione ed informazione è l'unica metodologia che consente di far prendere coscienza dei danni che il *mobbing* può provocare, in modo da riconoscere il fenomeno. Infatti la paura di un fenomeno ed i danni che gli sono connessi, si riducono enormemente quando si conosce ciò che si affronta. La formazione diventa quindi una missione che ha l'obiettivo di prevenire, curare, assistere ed intervenire sul *mobbing* in modo che questo causi il

---

<sup>4</sup> In alcune aziende tedesche esistono delle vere e proprie *Konfliktzimmer*, ossia delle "stanze del conflitto", in cui i dipendenti possono riunirsi per discutere e chiarire i problemi. Può anche essere interpellato un *Konfliktmanager*, ossia uno specialista del conflitto, un mediatore, interno od esterno all'azienda, appositamente formato, con il compito di evitare che il conflitto esca dai margini professionale per finire in quelli personali (Ege, 2001).

<sup>5</sup> Sono corsi esclusivi dell'associazione PRIMA. Ege li ha elaborati sulla base del lavoro di Barbara Berckhan che conduce corsi simili in Germania. Questi però si rivolgono principalmente alle donne, affrontando temi legati alle molestie sessuali (Ege, 2001).

minor numero di danni possibili. Come dimostrano le ricerche effettuate all'estero, le aziende che hanno formato i loro dipendenti e collaboratori attraverso seminari sul *mobbing* hanno ottenuto un'enorme vantaggio in termini di soddisfazione sul lavoro e riduzione di costi aggiuntivi riguardo al personale (Ege, 1998). La conoscenza del *mobbing* deve essere inculcata ad ogni vertice e grado della scala gerarchica, e le aziende dovrebbero essere dotate di figure professionali in grado di mediare le situazioni di conflitto (Ascenzi e Bergagio, 2000).

Considerato che all'interno della nostra legislazione non vige ancora una norma specifica anti-*mobbing*, la prevenzione sembra essere il mezzo più efficace: sensibilizzando il lavoratore, il datore di lavoro e l'intera società, bisogna cercare di far conoscere le reali ripercussioni negative del fenomeno, in modo da esortare le persone a starne lontano.

## **15. Difendersi dal mobbing: prevenzione e interventi**

Abbiamo visto nel paragrafo precedente come la formazione a tutti i livelli sia la parola chiave per risolvere o limitare il problema del Mobbing: essa vuol dire, soprattutto, corretta informazione, quindi prevenzione e strategie risolutive. Si può operare a vari livelli: a livello aziendale, con specifiche modalità formative di gestione del conflitto e del Mobbing; a livello professionale, rivolgendosi a quei professionisti (medici, psicologi, avvocati, etc.) e a quegli operatori del sociale che sono i primi punti di riferimento a cui si rivolge una persona con problemi sul lavoro; infine c'è la formazione individuale, ossia rivolta alle singole persone, mobbizzate o meno, e mirata a rinsaldare i principi dell'autostima.

Quindi è fondamentale essere informati sul problema e acquisire una nuova cultura del lavoro, per tanti versi diversa o addirittura opposta a quella a cui siamo abituati (Ascenzi e Bergagio, 2000).

Il *mobbing* va di paro passo con la variabile tempo, pertanto diventa indispensabile riconoscere il problema il prima possibile per poter intervenire con strategie mirate ed efficaci di difesa.

Ogni situazione di *mobbing* è unica nel suo genere, pertanto non è possibile dare delle indicazioni precise come se avessimo una bacchetta magica. Per questo Ege (2001) propone delle semplici norme generali di comportamento, adatte a qualsiasi persona, ma che vanno necessariamente affiancate ad altre forme di intervento risolutivo. Infatti è bene ricordare che per uscire dal *mobbing* è fondamentale l'aiuto esterno di un esperto che aiuti ed analizzi non solo la vittima ma soprattutto l'ambiente di lavoro in cui il *mobbing* si è sviluppato.

Una prima regola, già ricordata, consiste nel de-emozionare il conflitto, in modo da affrontarlo con lucidità e sangue freddo. La reazione immediata è quella più emotiva ed istintiva, magari la più sbagliata, poiché si rischia di fare il gioco dell'aggressore.

Se il medico riscontra una situazione di ansia, stress o depressione è consigliabile assentarsi dal lavoro (la causa prima del nostro malessere) per recuperare le energie. Non bisogna sentirsi in colpa, è un nostro diritto, anche perché la nostra prima preoccupazione deve essere la nostra salute.

Il/la mobber, quando è consapevole, non è stupido/a, e solitamente attacca in assenza di testimoni perché sa che ciò che fa non è lecito. Per questo motivo è buon consiglio mettere per iscritto tutto ciò che succede in ufficio raccogliendo la documentazione delle vessazioni subite: tenere un diario di ogni azione mobbizzante contenente data, ora, luogo, autore, descrizione, persone presenti, testimoni; tenere un resoconto delle conseguenze psico-fisiche che le azioni mobbizzate hanno avuto sul nostro organismo (questo faciliterà la documentazione del danno biologico che il *mobbing* ha determinato per la richiesta di risarcimento dei danni psicofisici) e di tutta la documentazione medica e delle cure seguite; mettere in forma scritta e fare protocollare o spedire per raccomandata R.R. ogni richiesta, trasformando qualsiasi ordine verbale ricevuto in interrogazione scritta ("a voce mi è stato detto di fare questo, chiedo conferma scritta") ed esigere l'ordine di servizio che attesti il cambiamento di mansioni, il trasferimento o lo straordinario. Molto spesso non si riceve risposta: ciò sarà un'ulteriore prova di azione mobbizzate.

Sarebbe molto utile cercare degli alleati, ma è forse la cosa più difficile. Infatti, non sempre i colleghi sono coraggiosi. Spesso impauriti si ritirano in disparte per evitare che il *mobbing* messo in atto nei confronti della vittima possa estendersi anche a loro. Spesso, nel *mobbing* trasversale, sono essi stessi i *mobbers*.

È fondamentale non isolarsi, ma coltivare le relazioni sociali, frequentare gli amici, rinsaldare i rapporti familiari. Si può andare a cena fuori, fare una bella vacanza, o dedicarsi ad un hobby; insomma, tutto ciò che può costituire una utile valvola di sfogo è ben accetto. Ad esempio scrivere ha dei grandi effetti terapeutici poiché rende i conflitti visibili a tutti. Si deve spiegare ai propri familiari cos'è il *mobbing* e quello che si sta subendo, non vergognandosi della propria situazione. Ma non si deve passare all'estremo opposto, parlando incessantemente del proprio problema e focalizzando l'attenzione unicamente sul proprio dramma. Si realizzerebbe così il fenomeno del "doppio *mobbing*".

Se si decide di ricorrere alle vie legali non bisogna essere impazienti. La durata di una causa di lavoro è lunga e anche in caso di vittoria in primo grado, ci si deve aspettare un ricorso in appello da parte dell'azienda; quindi si può calcolare da un minimo di quattro anni fino ad otto-dieci anni. Nella scelta tra procedimento penale e/o civile, (causa di lavoro, risarcimento del danno biologico), è meglio preferire dapprima il procedimento civile. Ci si deve rivolgere ad un buon avvocato che abbia già trattato cause di *mobbing*, che sicuramente non abbia legami con la propria azienda. Bisogna chiarire subito gli obiettivi che si intendono raggiungere (danno biologico, demansionamento, reintegra nel posto di lavoro, patteggiamento, risarcimento dei danni, etc.) e cercare di coinvolgere il minor numero di persone (possibilmente solo l'azienda). In caso contrario il nostro avvocato si troverà a dover lottare contro eserciti di avvocati di controparte che si coalizzeranno contro di noi. Solo dopo si può procedere anche contro gli autori materiali del *mobbing*.

In sintesi è necessario :

- migliorare la comunicazione con i colleghi e le colleghe, e con chi gestisce le risorse umane
- acquisire empowerment e maggior autostima, anche per capire se si tratta di *mobbing* o meno, per aumentare l'amore di sé e la consapevolezza del rispetto dovuto a tutte le persone

Non ci si deve mai sentire soli/e, pertanto è bene rivolgersi a:

- Sindacati
- Punto di ascolto del Comitato delle Pari Opportunità
- Garante o Consigliera/e di fiducia (se presente)
- Consigliera di Parità

In conclusione si può affermare che, conoscere e intervenire adeguatamente sul fenomeno del *mobbing* porta indubbi vantaggi ai molteplici soggetti che vi sono implicati: le persone, divenendo maggiormente coscienti della loro situazione, potrebbero adottare migliori strategie difensive contro gli aggressori e combattere il loro malessere; le aziende potrebbero risparmiarsi onerosi costi di un personale così problematico con un loro aggiornamento culturale che le porrebbe in grado di affrontare o prevenire situazioni di *mobbing* mediante esperti consulenti che addestrino i dirigenti alla gestione del personale ed ai relativi conflitti; la mutua non dovrebbe caricarsi degli onerosi costi per terapie mediche e/o addirittura ricoveri nei casi più gravi; infine, lo Stato eviterebbe gravosi oneri sociali collettivi con premature pensioni di invalidità.