

Prefazione

di *Girolamo Lo Verso**

Il testo sul mobbing che qui, con piacere, presento ha, in primo luogo, il pregio di essere completo, chiaro ed esaustivo rispetto all'importante tema che affronta. È un testo che integra, efficacemente, la psicologia del lavoro e quella clinica, tenendo sullo sfondo aspetti organizzativi, legislativi, ecc. Si colloca, in questo senso, nella scientificità contemporanea che sempre più vede intrecciarsi approcci ed epistemologie differenti per affrontare in maniera adeguata i problemi. È, come si dice, un testo utile e che ci voleva. Da un punto di vista psicologico clinico appaiono centrali gli aspetti riguardanti le dinamiche psichiche ed interpersonali che entrano in gioco, qui chiaramente descritte, e gli effetti sulla vittima che sono pesanti, fino ad essere paragonati a quelli di una guerra. Le vittime diventano ansiose, con disturbi di somatizzazione, perdita delle relazioni sociali, affettive e sessuali, con un totale crollo dell'autostima. Caratteristica del mobbing, spiega il testo, è la sua durata nel tempo, la continuità "scientifica" della pressione sul mobbizzato e dell'annullamento della sua dignità come persona e lavoratore. L'operazione può essere fatta da un singolo, da un gruppo, dalla dirigenza aziendale. In quest'ultimo caso, si chiama lobbying e ciò mi ha fatto ripensare ad una perizia e ad una consulenza fatte tempo fa. Nel primo caso, si trattava di un'azienda multinazionale, di quelle che considerano il lavoro una battaglia da vincere ad ogni

* Professore ordinario di Psicoterapia, Università degli Studi di Palermo.

costo, nell'indifferenza per la vita delle persone che vi lavorano e per i clienti. Come per la mafia americana, "gli affari prima di tutto" (per quella siciliana, prima di tutto c'è il potere). I dipendenti, utili schiavi. La persona che ho periziato era assolutamente distrutta, ansiosa, con problemi di insonnia ed impotenza. Un uomo adulto ed onesto che non aveva il coraggio di guardare in faccia i suoi figli. Dopo averlo spremuto come un limone delle sue competenze e conoscenza, i suoi capi cominciarono ad insultarlo e deriderlo in pubblico (senza che nulla fosse cambiato nella sua produttività). Curiosamente, soprattutto, quando c'erano delle donne. Veniva insultato ed umiliato quotidianamente, sottoposto a compiti assurdi, quali stendere parola per parola il testo dei colloqui con i clienti. Quando fu stravolto abbastanza, gli venne offerta la possibilità di licenziarsi prendendo un'indennità. Sconvolto, lui firmò pentendosene subito dopo e capendo di essersi autodanneggiato. Una tecnica di gestione del personale, come si vede, in perfetto stile nazista. Nell'altro caso una ragazza formata al nord si occupava in Sicilia di assunzioni con metodologie di selezione del personale di alta professionalità psicologica. Ad un certo punto, le venne detto da un dirigente (non a caso fedelissimo di un potente "politico" pluricondannato per concorso esterno in associazione mafiosa) che in Sicilia cento posti di lavoro valevano un deputato e che, quindi, si doveva dare una raddrizzata. Naturalmente, ciò veniva fatto in maniera melliflua e con minacciosità vaga, ma quotidiana. Inevitabilmente, la ragazza, che pensava di essere sfuggita a questo mondo, fu presa da un vissuto paranoide che le faceva sognare che la mafia l'avrebbe uccisa ed alla fine riscappò al nord.

Il mobbing, spiega Iacolino riportando tutti i dati disponibili, è assai diffuso. Almeno il doppio dei 750.000 casi ufficialmente conosciuti. Esso è studiato in Italia soltanto da 15 anni e vi è ancora una confusione, che ritengo che questo testo contribuirà a diradare, tra mobbing e altre cose quali, conflitti, molestie, giochi di potere, ecc. Mi sembra che il mobbing esemplifichi bene cos'è il disturbo posttraumatico da stress. In sostanza, il trauma vero e proprio non è tanto il singolo episodio (tranne che in casi gravi quali lo stupro o la guerra), quanto il ripetersi continuo del problema. E, aggiungerei da clinico ed analista, anche i continui pensieri e ricordi e l'incidere sulla memoria della storia passata. Nei disturbi psi-

chici non è solo ciò che avviene a creare problemi, ma anche il vissuto ed i significati (paura, umiliazione, tristezza, ecc.) che attribuiamo a ciò che accade. E questo dipende anche dalle ferite precedenti della vita che la situazione di trauma riattiva. Ed anche dalla nostra soggettività (Lo Verso, Di Blasi, 2011), e cioè dalla storia relazionale che abbiamo dentro. Il mobbing, quindi, è un orrendo male relazionale che distrugge intenzionalmente e volontariamente l'altro. Su questi aspetti diventa fondamentale il contributo psicologico clinico nel valutare ciò che la vittima ha vissuto. Positivi sono i risultati di approfondite e rigorose psicoterapie nell'aiutare (dopo una prima fase supportiva) le vittime ad uscire dalla situazione rielaborandola. Patologici, in verità, sono anche i mobber nel loro sadismo, nell'indifferenza all'altro, nel considerarlo, magari per conto dell'azienda, una cosa. Da questo punto di vista, somigliano ai gelidi esecutori mafiosi (Lo Verso, Lo Coco, 2002) e ci chiediamo se questo approccio non possa indirettamente aiutarci anche a capire le vittime del pizzo.

Drammatico è anche il ruolo del gruppo dei colleghi che è tacito, e a volte collusivo, spettatore degli avvenimenti. Il gruppo familiare, a sua volta, viene investito dalla sofferenza della vittima, dalla sua rabbia e umiliazione, dal suo stress e può cercare di aiutarla. Alla lunga, però, può diventare insofferente ed emarginarla, creando quello che Iacolino cita come "doppio mobbing".

Alla luce di questo testo, si conferma come il concetto di stress sia troppo semplicistico. Ci sono persone che svolgono un'attività monotona, che vivono stress in poche ore di lavoro ed altre, più interessate, che non lo vivono affatto. Lo stress dipende da tante cose: per esempio, tipo di lavoro, modo di viverlo, personalità, contesto gruppale e dinamiche relazionali, soddisfazioni ed auto-realizzazione, storia personale, contesto antropologico, ecc.

Sin dal titolo, l'autore specifica che la psicopatologia è, in primo luogo, organizzativa. Non ha senso una psicologia che individui la causa del mobbing nella personalità del mobbizzato. Si dice, in napoletano "cornuto e mazziato". Al di là degli orrendi casi citati, in cui l'azienda usa il mobbing come tecnica per spingere il dipendente a licenziarsi, è chiaro che centrale è la modalità di gestione del personale di ogni organizzazione. Per realizzarsi il mobbing, la vittima deve essere isolata dai colleghi, non ricevere sostegno e giustizia

dai capi, ecc. Non deve trovare aiuto rispetto all'orribile fenomeno psicoanalitico costituito dal fatto che la vittima si autoconvince piano piano di essere lei la vera colpevole di tutto ciò che accade. È accaduto con gli ebrei nei lager, alle donne stuprate in società maschiliste, nei processi stalinisti ai membri del partito da distruggere nei gulag sovietici o altrove. Tutto ciò, tuttavia, non deve distrarci dal pensiero della vittima, della persona che viene distrutta, che soffre e che si ammala. Lunghe psicoterapie spesso sono l'unico rimedio. Interessanti sono i dati riportati secondo i quali i disturbi vissuti dal mobbizzato sono ansia, stress, problemi di adattamento ed equilibrio psichico, disturbi comportamentali e sociali. Il testo cita dei dati secondo i quali il mobbing sarebbe, in Italia, la causa di un suicidio su sei. E, a proposito di psicoterapia, buoni risultati sembrano collegati all'uso di un'iniziale psicoterapia supportiva che aiuti il paziente a darsi il diritto di vivere e di aiutarsi, seguita da una terapia analitica di gruppo, dove le persone escono dall'isolamento psicologico e possono rientrare in relazione con gli altri.

Un'ultima cosa vorrei dire sull'autore, cui mi legano antichi vincoli di stima ed affetto. Calogero Iacolino a me fa venire in mente l'idea di psicologo rinascimentale, umanista e scientifico insieme. È cresciuto e si è formato tra la Sicilia meridionale, Palermo, Roma, ecc. È accademico, clinico, formatore. Ha formazione e interessi nella psicoterapia e nella psicologia del lavoro, nelle tematiche psico-oncologiche e gruppo-analitiche. Insomma, un collega poliedrico e curioso che rappresenta un esempio di valida alternativa alle iperspecializzazioni spesso presenti nel nostro campo da parte di colleghi che conoscono un po' una cosa sola, che spesso scambiano per l'universo ed applicano a tutto.

Bibliografia

- G. Lo Verso, M. Di Blasi, *Gruppoanalisi soggettuale*, Raffaello Cortina, Milano, 2011.
G. Lo Verso, G. Lo Coco (a cura di), *La psiche mafiosa*, Franco Angeli, Milano, 2002.

Introduzione

Il lavoro è una dimensione fondamentale dell'esistenza umana. Esso rappresenta innanzitutto il mezzo di sostentamento per l'uomo, ma è altresì diventato, progressivamente, fonte di soddisfazione dei bisogni di autorealizzazione ed espressione delle proprie potenzialità. Nell'ambito dell'attività lavorativa, aspetto di non secondaria importanza, si ha inoltre l'occasione di entrare in relazione con altri individui, potendo esprimere in tal modo la natura strutturalmente dialogica della persona umana. Fu proprio l'assenza di questo ultimo aspetto ad attirare nel 1911 le critiche della Commissione Speciale della Camera dei Deputati degli Stati Uniti, chiamata a valutare il sistema di organizzazione industriale di Frederick W. Taylor¹.

Le ricerche dello psicologo statunitense Elton Mayo² rappresentarono una svolta nel modo di concepire ed organizzare il

¹ La cosiddetta Organizzazione scientifica del lavoro (OSL) di Taylor, ingegnere statunitense, si è sviluppata a partire da una concezione dell'operaio tendenzialmente incline all'ozio; caratteristica, questa, estremamente dannosa per l'azienda, che necessitava di un'organizzazione rigida, improntata sul modello militare, della specializzazione dei compiti, della standardizzazione dei metodi di lavoro (quest'ultima sostenuta dalla formula *one best way*), e della concezione dell'operaio-macchina, pagato per eseguire i compiti affidati e non per pensare o esprimere le proprie idee né la propria creatività. F.W. Taylor, *L'organizzazione scientifica del lavoro* (1911), Etas, Milano, 2004.

² Cfr. E. Mayo, *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge (MA), 1939.

lavoro. I suoi studi misero in luce l'importanza dell'aspetto umano e relazionale, grazie soprattutto agli esperimenti effettuati a partire dal 1926 e svolti nell'arco di circa dieci anni presso le officine di Hawthorne della Western Electric Company.

Ponendosi come obiettivo quello di individuare quali elementi del contesto lavorativo incidessero sulla produttività degli operai, Mayo provò inizialmente a variare l'intensità dell'illuminazione dei luoghi di lavoro, ma dopo vari tentativi, concluse che l'illuminazione, come caratteristica fisica dell'ambiente lavorativo, non aveva alcun effetto prevedibile sulla produttività dell'operaio. Effettuò allora altri esperimenti, che prevedevano il coinvolgimento diretto di sei operaie, le quali venivano consultate costantemente in merito all'introduzione di cambiamenti del contratto di lavoro, quali: le paghe, le pause, gli orari, le ferie.

A seguito dell'esperimento, l'iniziale aumento della produttività fu attribuito alle suddette variabili introdotte. Ma dalla successiva constatazione dell'aumento costante del rendimento, nonostante la loro stabilità, lo studioso fu indotto ad attribuire l'incremento:

- al coinvolgimento e alla partecipazione richiesti;
- alle decisioni da prendere;
- allo spirito di gruppo che si era venuto a creare tra le colleghe;
- alla riduzione della supervisione gerarchica.

L'espressione *effetto Hawthorne* si riferisce, pertanto, a quel fenomeno attraverso il quale i lavoratori, se coinvolti e stimolati adeguatamente, oltre a lavorare con maggiore entusiasmo finiscono per aumentare anche la produttività. In sintesi, a seguito degli esperimenti di Mayo ad Hawthorne si fece strada una concezione nuova del lavoratore.

In particolare, dalle sue ricerche si evince che gli incentivi di natura non economica sono molto importanti per ottenere livelli di produttività soddisfacenti; che la produzione del lavoro non è legata unicamente agli atteggiamenti individuali ma anche a quelli di gruppo; e che la produttività del personale è stimolata, oltre che dalle condizioni fisiche delle stesse persone e dell'ambiente di lavoro, anche dalla situazione sociale esistente e dalla cooperazione spontanea che in essa si sviluppa.

Con la Scuola delle Relazioni Umane emerse, dunque, l'importanza dell'aspetto relazionale del lavoro. Ma se la convivenza sul luogo di lavoro può dar vita a rapporti di amicizia tra colleghi, la stessa può comunque deteriorarsi, finendo per determinare conflitti e creare tensione tra le stesse persone. I motivi del conflitto possono essere svariati: si può non andare d'accordo per divergenza di opinioni, di fedi religiose o politiche, per semplice antipatia, per invidia, per forte spirito competitivo. Tuttavia, è opinione comune che il conflitto sia parte integrante delle relazioni umane, ed esso può addirittura costituire, a volte, un'importante occasione di messa in discussione degli assunti, delle pratiche e dei valori; in sintesi della *cultura organizzativa*.

Ma, mentre in alcune culture, come quella americana, la competitività è un valore ed il conflitto viene vissuto come strumento di crescita, di confronto tra punti di vista diversi; in altre culture, come quella giapponese, il conflitto rappresenta un tabù e per esprimere il proprio disaccordo sull'opinione altrui si preferisce optare per il silenzio. Anche in Italia il conflitto è piuttosto accettato. Harald Ege³ parla, a tal proposito, di una soglia di allarme del conflitto, affermando che tale soglia se è molto bassa in Giappone risulta invece molto alta in Italia. Esiste, tuttavia, un limite entro il quale si può parlare di conflitto, ed oltre il quale bisogna invece parlare di atti di persecuzione e di terrore psicologico sul posto di lavoro, in una parola, di mobbing. Termine che racchiude in sé significati complessi, spesso confusi con problematiche che nulla o poco hanno a che fare con il fenomeno, ma che rischiano di creare ancora più stati di confusione e di incertezza, sminuendo, in tal modo, la sua importanza. Da quando, infatti, agli inizi degli anni Ottanta, il ricercatore Heinz Leymann utilizzò la parola mobbing per indicare un insieme di comportamenti distruttivi messi in atto nell'ambiente lavorativo, tale termine ha invaso i *mass media*, suscitando l'interesse oltre che degli esperti, anche della gente cosiddetta comune. Il forte impatto che questo vocabolo inglese ha avuto infatti sull'opinione

³ H. Ege, *Mobbing. Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*, Pitagora, Bologna, 1996, p. 79.

pubblica ha portato ad un utilizzo troppo frequente ma poco pertinente, generando in tal modo confusione con altri fenomeni altrettanto gravi ma diversi quali il *bullismo* e le *molestie sessuali*.

La scelta di trattare il tema del mobbing è legata all'interesse nei confronti di un fenomeno che, soprattutto in Italia, è ancora relativamente poco conosciuto e, seppure tema centrale di dibattiti, studi e pubblicazioni, spesso descritto ed applicato in maniera inesatta, con scarsa attinenza a ciò che il problema delle molestie morali sul lavoro è realmente secondo i più autorevoli studiosi del fenomeno. Nel presente lavoro si è cercato pertanto (capitolo I) di dare una prima definizione di mobbing e di individuare le diverse tipologie con l'ausilio delle descrizioni elaborate da studiosi e ricercatori, e di mettere a confronto la conoscenza del fenomeno in diverse realtà culturali nonché le conseguenti strategie utilizzate per contrastarlo. Si passa quindi (capitolo II) ai protagonisti del mobbing, che sono il mobber, la vittima e tutti coloro che, pur restando più o meno nell'ombra, contribuiscono in diversi modi alla perpetrazione delle molestie morali sul lavoro. A seguire, (capitolo III) vengono affrontate le problematiche relative allo stress, viste nei suoi triplici volti: positive (*eustress* o *good stress*) e negative (*distress* o *bad stress*), e come stress occupazionale (*work stress*). Il tema dello stress viene, inoltre, affrontato in relazione al legame esistente con il mobbing, essendo l'uno potenzialmente causa ma anche conseguenza dell'altro. Il capitolo IV prende in considerazione la possibile esistenza di una correlazione tra mobbing e personalità, ovvero se sia possibile individuare alcune caratteristiche di personalità che con più probabilità di altre fanno di un individuo un potenziale bersaglio di condotte mobbizzanti. Il **capitolo V** è centrato sulle strategie di difesa dal mobbing sia sul piano organizzativo, in riferimento al quale la formazione si pone come indispensabile arma di prevenzione e di difesa, sia su quello individuale, tutto ciò alla luce delle disposizioni normative italiane applicabili per disciplinare i casi di molestie morali sul lavoro. Gli allegati, infine, riportano la definizione che in sede europea è stata elaborata sul mobbing e le soluzioni pensate per contrastarlo, il testo che opera una sintesi di numerosi disegni di legge elaborati nel tempo, unificati e sottoposti all'esame della Commissione Lavoro del Senato nel 2005 e una sentenza di riconoscimento mobbing.