

Copie di questa pubblicazione possono essere scaricate in Inglese, Italiano, Olandese e Svedese dal sito:

<http://www.surrey.ac.uk/Education/cse/daphne.htm> oppure richieste a:

Cras - Centro Ricerche Affari Sociali

Corso Vittorio Emanuele II, 269 00186 Roma Italia

www.crasitalia.it

Tel. +39 06 68 100 21 Fax +39 06 68 130 372

Email: ambiente@crasitalia.it

University of Surrey - School of Arts

Dep. Of Political International & Policy Study

University of Surrey

Guilford, Surrey GU2 7XH, UK

www.surrey.ac.uk/Education/cse

Tel. +44 1483 686199 Fax +44 1483 451034

Email: N.Walters@surrey.ac.uk

Kvinnoforum

Foundation of Women's Forum

Karlbergsvä gen 77 SE - 113 35 Stockholm, Sweden

www.kvinnoforum.se

Tel. +46 8 56 22 88 39 Fax +46 8 56 22 88 50

Email: shesa@kvinnoforum.se

ITW - International Training Centre for Women

Herengracht 213 P.O. Box 3611

1001 AK Amsterdam, The Netherlands

<http://www.euronet.nl/users/itw/>

Tel. +31 20 4205243 Fax +31 20 6263178

Email: susan.medeiros@euronet.nl



Mobbing

- raising awareness of women victims of mobbing



Questo opuscolo é stato realizzato dal progetto “Mobbing – Raising awareness on women victims of mobbing”. Finanziato nell’ambito del Programma Daphne della Commissione Europea, il progetto mira ad analizzare il mobbing in una prospettiva di genere. Particolare attenzione é stata dedicata al fenomeno nelle piccole e medie imprese, che per dimensioni e vocazione sono meno organizzate delle multinazionali a prevenire ed affrontare le molestie sul luogo di lavoro.

Il progetto è stato attuato in quattro paesi europei da altrettante organizzazioni:

CRAS Centro Ricerche Affari Sociali	Italia
Prof. Paolino Serreri	
Elena Ferrari	
Maria Andò	
Kvinnoforum - Foundation of Women’s Forum	Svezia
Sherin Abdel Hamid	
Gloria Aviles	
Helena Haugenphil	
ITW - International Training Centre for Women	Olanda
Elsje Dijgraaff	
Susan Medeiros	
University of Surrey - School of Arts Department of Political, International and Policy Studies	Regno Unito
Rev. Nick Walters	
Elisabeth Cox	

INDICE

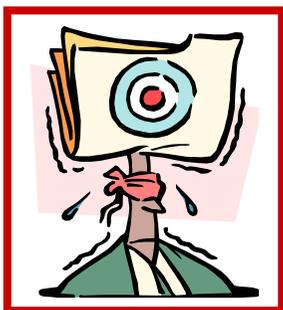
COS’È IL MOBBING?.....	3
Definizione:	3
Cause:	3
ESEMPI DI MOBBING	4
DIFFERENTI TIPI DI MOBBING	4
FASI DEL MOBBING –IL MODELLO DI LEYMANN	5
COME DIFFERENZIARE IL MOBBING DAI CONFLITTI DI OGNI GIORNO .	7
COME DISTINGUERE IL MOBBING DALLA MOLESTIA SESSUALE	7
EFFETTI DEL MOBBING	8
SULLA VITTIMA.....	8
PER L’AZIENDA.....	8
LA SITUAZIONE IN ITALIA	9
L’IMPORTANZA DELLA CULTURA DOMINANTE	9
DONNE SUL POSTO DI LAVORO	Errore. Il segnalibro non è definito.
DONNE E MOBBING	11
IL MOBBING E LA FAMIGLIA.....	12
COME PREVENIRE IL MOBBING	13
COME AFFRONTARE IL MOBBING	14
DOVE UNA DONNA PUÒ TROVARE AIUTO	17
ALCUNI NUMERI	

COS'È IL MOBBING?

Definizione:

“Il mobbing è una forma negativa di comportamento, che si manifesta sia nei confronti dei colleghi che nei confronti di superiori o subordinati, in cui la persona oggetto del mobbing è ripetutamente umiliata o attaccata in maniera diretta o indiretta da una o più persone con lo scopo e l'effetto di escluderla.”

Le tattiche usate in situazioni di molestia consistono in azioni ostili che mirano ad isolare la vittima, peggiorarne le condizioni di lavoro, ridurre la autonomia (per esempio dandole troppo o troppo poco lavoro o non accordandole una promozione). Possono includere l'attacco alla dignità (critiche, insulti, commenti diffamatori), l'usare violenza fisica o verbale. Il molestatore può essere un individuo o un gruppo. Spesso il molestatore occupa una posizione gerarchicamente superiore all'interno dell'azienda o del dipartimento. Questo tipo di molestia può anche essere esercitato da subordinati nei confronti di un superiore.



In base ai risultati di un'indagine sulle condizioni di lavoro condotta nel 1996 dalla *Fondazione Europea per il Miglioramento delle Condizioni di Vita e di Lavoro*, 10-12 milioni di lavoratori in Europa si considerano vittime di molestie¹.

¹ Advisory Committee on Safety, Hygiene and Health Protection at Work of the

Cause:

I principali fattori che causano il mobbing sono:

- **Fattori individuali:** riguardano tanto il molestatore quanto la vittima (variabili socio-demografiche, tratti caratteristici della personalità, comportamenti o caratteristiche specifiche collegate all'ambiente di lavoro dell'individuo²).
- **Fattori situazionali:** un ambiente sbilanciato dal punto di vista del genere, specialmente se caratterizzato da una forte presenza maschile; differenze nella distribuzione del potere; insicurezza; cambiamenti nel management, specie se riguardanti i diretti superiori. Lavorare in aziende fortemente orientate al cliente può portare ad esserne vittime. Questo accade in particolare nel settore dei servizi, come la vendita al dettaglio, il settore alberghiero, il catering e i servizi per la salute; lavorare in situazione di rischio, come nel caso degli operatori sociali, può aumentare le possibilità di essere vittime di mobbing.
- **Fattori organizzativi:** riguardano lo stile di gestione, la ristrutturazione, il clima o la cultura organizzativa, ambienti di lavoro stressanti; lavori complessi o compiti monotoni; conflitti o ambiguità nei ruoli professionali.
- **Fattori sociali:** includono livelli di crimini violenti all'interno della società; cambiamenti economici, rapidi cambiamenti sociali; immigrazione e condizioni economiche.

European Commission in its "Opinion on Violence at the Workplace", adopted in 2001

² Preventing violence and harassment in the workplace

ESEMPI DI MOBBING

- *Pedanteria e criticismo esasperato* Spesso il criticismo si basa sulla distorsione, sull'invenzione o sulla falsificazione delle informazioni; solo una minima parte delle critiche rivolte corrisponde a verità;
- *un costante rifiuto di riconoscere* il valore del vostro contributo e dei vostri risultati o addirittura di ammetterne l'esistenza;
- *tentativi ripetuti e costanti di sminuire* voi, la vostra posizione, il vostro status, il vostro valore o potenziale;
- in un gruppo di lavoro, *essere esclusi o trattati in maniera diversa*;
- *essere isolati* e separati dai colleghi, emarginati, privati dell'autorità, ignorati, messi da parte, esclusi;
- *essere sottovalutati* e trattati con condiscendenza, specialmente di fronte agli altri;
- *essere umiliati*, aggrediti e minacciati verbalmente, spesso di fronte ad altri;
- *essere sovraccaricati di lavoro, o sollevati dai propri compiti* per assolvere mansioni molto più umili o essere lasciati senza nulla da fare;
- scoprire che il vostro lavoro – *e il riconoscimento per esso* - *vi è stato sottratto*;
- *ottenere un aumento di responsabilità* ma una riduzione dell'autorità;
- *vedersi rifiutare le ferie, le malattie ed i congedi straordinari per motivi familiari*;
- *vedersi negata la formazione* necessaria per assolvere i compiti a voi assegnati;
- *vedersi assegnare obiettivi non realistici*, che cambiano nel momento in cui state per realizzarli;

- *vedersi modificare le scadenze* con un minimo preavviso - o senza preavviso;
- *rendersi conto che tutto ciò che dite e fate è distorto*;
- *essere soggetti a procedure disciplinari* con richiami verbali o scritti per questioni senza importanza o costruiti *ad hoc* e senza che la situazione sia stata valutata adeguatamente;
- *essere costretti a lasciare il proprio lavoro* senza colpa, alle dimissioni, al pensionamento anticipato o dovuto a motivi di salute.

DIFFERENTI TIPI DI MOBBING

Il mobbing si manifesta in diversi modi che possono essere distinti in base alla modalità e all'intenzione³.

In base alla modalità si riscontra:

1. **Il mobbing verticale** ovvero quello esercitato da capi o superiori su un subordinato o più raramente quello esercitato dai subordinati su un capo. Per distinguere queste due modalità si utilizzano terminologie diverse, il mobbing dal basso o bottom-up ed il mobbing dall'alto o top-down.
2. **Il mobbing tra pari o orizzontale** ovvero le aggressioni di colleghi contro un collega. Il mobber e la vittima sono allo stesso livello: due colleghi con pari mansioni e possibilità. Normalmente si assiste tra colleghi a piccole invidie,

³ Ege, 1997

pettegolezzi, conflitti, rivalità ed antipatie personali che superano per aggressività ed emotività quelle tra superiori e sottoposti. In questo caso in gioco non c'è il potere formale, ma quello informale, che comprende una serie di fattori legati alla sensibilità e alla percezione individuale.

In base all'intenzione può manifestarsi:

1. **Il bossing o mobbing strategico** cioè una persecuzione psicologica pianificata (che costituisce più della metà dei casi di mobbing denunciati in Italia). L'Azienda o una parte della sua dirigenza preferisce favorire un clima o concertare atteggiamenti tali da spingere la persona a dimettersi. E' prassi frequente nelle imprese che hanno subito ristrutturazioni, fusioni, cambiamenti che abbiano comportato un esubero di personale difficile da licenziare. Il mobbing dunque si trasforma in una vera e propria politica aziendale, assumendo caratteri di normalità e di ineluttabilità.
2. **Il mobbing emozionale o relazionale** legato a rapporti interpersonali ed all'instaurarsi, all'interno di questi, di sentimenti di invidia, gelosia, competizione, odio, risentimento, ecc.

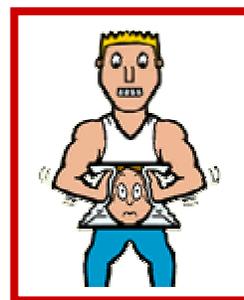
FASI DEL MOBBING -IL MODELLO DI LEYMANN

Il mobbing è un fenomeno fortemente legato al tempo e all'ambiente sociale nel quale si manifesta. Nonostante ciò, possono essere evidenziate cinque fasi che lo caratterizzano: il conflitto (prima fase), atti aggressivi e assalto psicologico (seconda fase), presa di coscienza da parte del management delle azioni persecutorie (terza fase), stigmatizzazione della vittima come persona difficile o mentalmente malata (quarta fase), espulsione (quinta fase) che si realizza quando la vittima è costretta ad abbandonare la sua posizione professionale⁴.

La sindrome del mobbing si sviluppa da:

1. **Episodi critici:**

la situazione scatenante è sempre legata ad un conflitto.



Il mobbing quindi può essere definito come l'intensificarsi di questo conflitto. Questa prima fase generalmente è di breve durata, mentre la fase successiva comporta la stigmatizzazione della vittima da parte di colleghi o del management.

2. **Il mobbing e la stigmatizzazione:**

le azioni di mobbing possono comprendere una serie di comportamenti che, nella normale interazione, non implicano necessariamente un atteggiamento aggressivo o un tentativo di escludere l'altro.

⁴ <http://www.leymann.se>

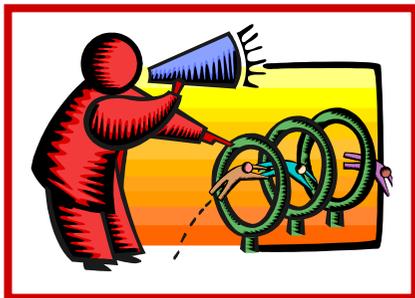


Ciò nonostante, essere soggetto quotidianamente, per un lungo periodo e con intenzioni ostili, a tali comportamenti può cambiarne completamente il significato e far sì che essi vengano utilizzati contro l'altro.

Tutti i comportamenti, al di là del loro significato, sono accomunati dall'intento di colpire l'altra persona o di punirla. Quindi, la manipolazione aggressiva di comportamenti ordinari è la caratteristica chiave di queste attività.

3. **Gestione del personale e Risorse Umane:**

se e quando il management interviene, la situazione diviene ufficialmente un "caso".



A causa della precedente stigmatizzazione, è molto facile fraintendere la situazione ed attribuire la colpa al mobbizzato. Lo stesso management tende ad accettare e a fare propri i pregiudizi sorti durante le fasi precedenti.

Questo spesso porta ad un processo mirato ad eliminare la persona mobbizzata, ritenuta causa del problema, e a violarne i diritti civili. In questa fase, la vittima del mobbing viene definitivamente stigmatizzata. A causa degli errori fatti nell'attribuzione della colpa, i colleghi ed il management possono fornire spiegazioni basate più sulle caratteristiche della persona che sui fatti.

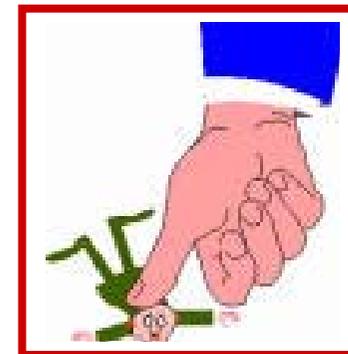
4. **Diagnosi sbagliate:**



se la persona mobbizzata si rivolge a psichiatri o psicologi corre il rischio di essere fraintesa poiché spesso manca un'adeguata formazione professionale relativa all'analisi delle dinamiche sociali sul posto di lavoro.

5. **Espulsione:**

le conseguenze sociali del mobbing sulle persone espulse



dal mercato del lavoro molto prima dell'età della pensione sono ben note e se non trattate adeguatamente gli effetti possono aggravarsi ulteriormente.

COME DIFFERENZIARE IL MOBBING DAI CONFLITTI DI OGNI GIORNO

Il mobbing non è:

- fare dispetti a qualcuno sul posto di lavoro;
- tenere un comportamento non etico sul lavoro;
- non è solo il tormento di uno o più colleghi;
- non è semplicemente un modo forzato di gestire un impiegato pigro.

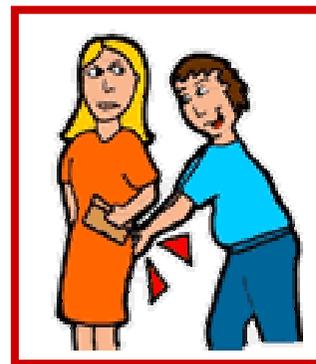
Le persone mobbizzate sono spesso descritte come impiegati dall'alto rendimento, profondamente coinvolti nel loro lavoro. A dispetto di molti pregiudizi, la vittima è spesso una persona che ha successo nella vita professionale.

Quando si verifica il mobbing, non ci sono conflitti dichiarati e l'obiettivo designato non capisce cosa sta accadendo e quindi non può elaborare una strategia di difesa adeguata⁵.

⁵ Elisabeth Bukspan, Harcelement moral sur le lieu de travail :mythes et realite, Conférence européenne « Prévenir la violence et le harcèlement au travail » Bruxelles,,29 avril 2003

COME DISTINGUERE IL MOBBING DALLA MOLESTIA SESSUALE

Un tipo molto particolare di mobbing è quello sessuale. Il mobbing colpisce indistintamente uomini e donne, tuttavia queste ultime spesso devono affrontare molestie sessuali da parte del mobber⁶. La molestia sessuale in sé non è una



categoria del mobbing, ma lo può diventare quando ai rifiuti della vittima seguono delle minacce. La molestia sessuale è solo parzialmente considerata mobbing. Ciò accade quando l'aggressore, dopo essere stato respinto, minaccia la vittima, diventando così un mobber. Questo è il mobbing sessuale.

La molestia sessuale può costituire, quindi, la fase preparatoria del mobbing sessuale quando questo rappresenta la ritorsione, la vendetta del molestatore respinto. Il mobbing sessuale può verificarsi anche senza una precedente situazione di molestie; un mobber, infatti, può scegliere di usare strategie a sfondo sessuale anche se non prova alcuna attrazione per la vittima, utilizzando calunnie e diffamazioni sulle abitudini sessuali di quest'ultima.

Per la vittima questo tipo di mobbing è devastante, perché l'identità sessuale ha un'importanza fondamentale nella definizione dell'immagine sociale di una persona.

⁶ Serena De Mari and Alessandra Mattioli, Researcher for SICIS

EFFETTI DEL MOBBING

SULLA VITTIMA

In caso di mobbing, la perdita non è solo del lavoro, ma è tutto il sentimento di sé che viene messo in crisi.

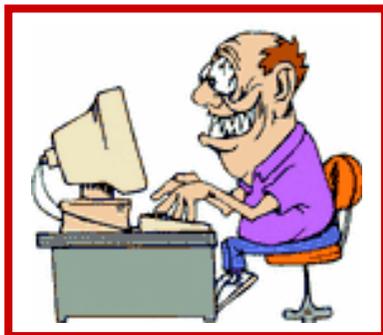


Come fonte di stress, il mobbing costituisce un fattore lesivo sia per la psiche che per il corpo, producendo alterazioni funzionali a vari livelli, diverse da soggetto a soggetto. I lavoratori sottoposti a violenza psicologica presentano un alto rischio di sviluppare disturbi psicopatologici, psicosomatici e comportamentali.

La depressione ed i disturbi d'ansia sono i più frequenti ma anche altri tipi di disturbo sono molto comuni.

PER L'AZIENDA

Il mobbing produce effetti negativi anche per le aziende, in quanto determina riduzioni della capacità produttiva e dell'efficienza lavorativa, critiche nei confronti del datore di lavoro, elevati tassi di assenteismo per malattia,



tendenze ad ingigantire i piccoli problemi e la continua ricerca di capri espiatori⁷.

A seguito dei casi di mobbing nell'azienda aumentano anche i costi: secondo l'ILO (International Labour Organization) il costo totale annuo della violenza psicologica in un'azienda di 1000 dipendenti si aggira intorno ai 168.000 Euro.

Vi sono anche altri fattori di costo per le aziende:

- è stato stimato che un lavoratore vittima del mobbing ha un rendimento inferiore del 60% rispetto agli altri lavoratori ed un costo 180 volte maggiore. Anche lo Stato è chiamato a fare i conti con il mobbing, dal momento che il fenomeno nuoce all'equilibrio sociale e fa aumentare in misura notevole la spesa sanitaria e quella assistenziale;



- il mobber, invece di lavorare, impiega fino al 15% del proprio tempo a molestare la vittima;

- peggiora il morale nell'azienda e si riduce la motivazione dei dipendenti, gli esperti di organizzazione del

lavoro chiamano questa situazione "sabotaggio motivazionale": alcuni membri di un gruppo oziano e scaricano il proprio lavoro su altri;

- l'azienda rischia di essere coinvolta in cause civili in cui le vittime chiedono risarcimenti per danni fisici e morali;

- spesso si licenziano elementi produttivi e competenti dell'organizzazione;

⁷ Ege, 1997

- se la vittima si dimette le deve essere pagata la liquidazione;
- sostituire un lavoratore licenziato costa in media 8.000 Euro, fra iscrizioni, selezione, formazione di base, ecc.

In conclusione, evitare e combattere il mobbing non va solo a vantaggio della vittima (per la quale le conseguenze sono comunque più gravi), ma anche del suo datore di lavoro e dell'intera società civile.

In Europa si spendono 5 milioni di Euro per malattie correlate allo stress, mentre un pre-pensionamento dovuto a mobbing arriva a costare in media 500.000 Euro in più rispetto ad un pensionamento in età avanzata.



Il mobbing, come altre patologie legate allo stress e allo stile di vita, contribuisce ad indebolire lo status sociale di un individuo.

LA SITUAZIONE IN ITALIA



L'IMPORTANZA DELLA CULTURA DOMINANTE

L'ambiente culturale di una società può essere maschile o femminile. In Italia, dove esiste un retaggio culturale di tipo



maschile, come in quasi tutti i paesi mediterranei, il ruolo dell'uomo è culturalmente e storicamente percepito come preponderante. Questo presupposto implica una serie di comportamenti e reazioni particolari: la donna trova maggiori difficoltà rispetto all'uomo nel fare carriera, all'uomo viene

dato maggiore credito, ecc.

L'atteggiamento che una cultura manifesta verso i due sessi comporta l'esistenza di ruoli stereotipati, all'interno dei quali trovano posto tutti gli aspetti della vita sociale, anche il tipo di lavoro.

Da secoli le donne sono abituate ai ruoli che sono stati costruiti



per loro: cura della prole, cure domestiche, privato. Allo stesso modo gli uomini sono intrappolati in ruoli prestabiliti: lavoro produttivo, interesse politico e sociale. Anche i caratteri psicologici sono, da sempre, ritenuti innati nella donna: dolcezza, remissività, emotività. Al contrario, agli uomini vengono riconosciute caratteristiche quali:

l'intraprendenza, l'aggressività e la razionalità.

Questo schema entra oggi in conflitto con il lavoro extradomestico della donna, la quale si trova a dover ricoprire più ruoli, in una defatigante corsa quotidiana per sopperire alla mancanza di aiuti⁸.

DONNE SUL POSTO DI LAVORO

In Italia, l'occupazione femminile, seppur accresciuta, rimane comunque ben al di sotto della media europea (36,8% del totale dell'economia, contro un dato europeo pari al 42,6%). Quando poi si tratta di assumere una figura manageriale, la situazione per le donne peggiora ulteriormente. Di conseguenza, le donne



ambiziose che ricercano il potere si trovano spesso in balia di un intero esercito maschile che le attacca inesorabilmente, perché un retaggio culturale di vecchia data ha insegnato che la donna è nata per accudire la casa e la famiglia, mentre le cariche di potere vanno lasciate agli uomini.

I principali ostacoli che la donna deve affrontare per accedere ad una posizione manageriale possono essere di tipo sociale, organizzativo e personale.

Tra gli ostacoli **sociali** troviamo:

- limitato accesso ai network;
- difficoltà di conciliare famiglia e lavoro;
- scarsa sensibilità del management;

⁸ Aida Ribero Presidente del Centro Studi e Documentazione Femminile - Torino

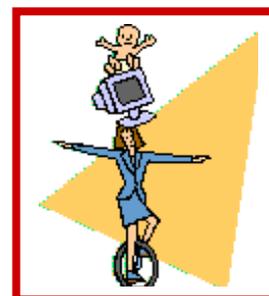
- minore ambizione e propensione, rispetto agli uomini, a fare "sacrifici";
- difficoltà da parte degli uomini ad accettare una donna come capo.



Uno dei fattori predominanti riconducibile al livello **organizzativo** è la difficoltà di conciliare famiglia e lavoro. Le donne, dovendo dividersi tra questi due ambiti, sono spesso costrette ad auto-escludersi da reti formali e informali sviluppate in ambito maschile, rinunciando ad investire tempo in contatti

potenzialmente utili per l'attività lavorativa.

Infine, la scarsa autostima femminile, unita alla minore ambizione e propensione delle donne, rispetto agli uomini a fare "sacrifici" impatta fortemente sul livello **personale-individuale**.



Di conseguenza, una delle principali cause di stress legato all'attività lavorativa è connessa alla ricerca di un equilibrio tra le esigenze lavorative e la propria vita privata.

Ciò che emerge, quindi, è la necessità di un cambiamento culturale e generazionale e di maggiori sforzi a livello governativo sia nazionale che europeo, al fine di fornire alle donne un adeguato supporto informativo per garantire loro il diritto di effettuare scelte personali.

DONNE E MOBBING

Per le donne le molestie morali e le pressioni psicologiche assumono aspetti peculiari:



- mirano ad emarginare le donne dai processi che favoriscono la carriera per impedire loro di penetrare nel mondo maschile del management, ma anche in quello in cui predominano figure femminili, che, dopo aver conquistato posizioni elevate, creano barriere contro le altre donne,

comportandosi esattamente come gli uomini;

- hanno più difficoltà a trovare sostegno in famiglia e solidarietà sul lavoro;

- le donne che subiscono mobbing tendono più degli uomini a sentirsi inferiori, inadeguate e colpevoli, sviluppando complessi di inferiorità, senso di inadeguatezza e disistima;



- le donne più giovani e le single subiscono anche il mobbing sessuale messo in atto dai colleghi per danneggiarne immagine e carriera.

L'incidenza del mobbing nei due sessi sembra avere una certa uniformità, 49% maschi e 51% femmine, tuttavia la quota maschile potrebbe essere più alta, in quanto:

- spesso le ricerche sul mobbing sono state condotte in ambienti di lavoro prettamente femminili;

- le donne riescono ad ammettere il mobbing prima degli uomini, perché sono più attente ai segnali provenienti dal loro corpo e sono maggiormente portate a discutere dei loro problemi cercando al più presto delle soluzioni. L'uomo invece è generalmente più restio a chiedere aiuto, perché più orgoglioso, per cui trascina più a lungo il problema pensando di poterlo risolvere da solo;

- le donne sono così sensibili da percepire immediatamente che sta accadendo qualcosa di strano, e a volte reagiscono prima che un uomo, nella stessa situazione, abbia notato un cambiamento. Reagiscono ad un gesto sgarbato o ad una critica nei loro confronti tragicamente oppure moltiplicando gli sforzi e dedicandosi strenuamente al lavoro, pur di dimostrare che valgono ed ottenere un qualche riconoscimento.



Una ricerca condotta da Ege, ha dimostrato che nella posizione di mobber si riscontrano solitamente gli uomini (37,9%) e che i mobber generalmente preferiscono attaccare una vittima dello stesso sesso, soprattutto le donne tendono a mobbizzare quasi esclusivamente altre donne. Questo potrebbe essere legato al fatto che ci sono più uomini in ruoli dirigenziali e quindi più difficili da mobbizzare ma anche al fatto che nei confronti di una donna possono entrare in gioco facilmente dinamiche di invidia e gelosia.



Dati parzialmente simili provengono da uno studio⁹ su oltre 150 aziende di tutta Italia che non mostra valenza scientifica, ma può essere interessante. Su 1000 casi di mobbing analizzati, il 38% sono conseguenza di abusi al femminile; di questi, il 58% perpetrati da una donna manager su una sua dipendente, mentre solo nel 42% dei casi da una donna su un uomo. Dato che dimostra, tra l'altro, come sia forte la competizione tra donne.

In generale, il giudizio sulla donna manager, stilato dai collaboratori, non è lusinghiero: per il 29% degli intervistati il proprio capo è troppo isterico, per il 25% addirittura violento; il 21% lo giudica aggressivo e brusco nei modi, il 17% frustrato e l'11% incoerente nelle scelte strategiche. Le azioni di mobbing femminile più diffuse sono la pressione psicologica per far



sentire la vittima inadeguata (31% dei casi); ridicolizzarla in pubblico per provocarla (28%); privarla progressivamente delle sue mansioni ordinarie (16%); crearle problemi per distruggerne la reputazione agli occhi dei colleghi (14%); fino, nell'11% dei casi, a

farla restare fino a tardi in ufficio senza un vero motivo professionale.

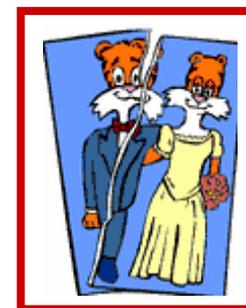
I luoghi di lavoro dove si pratica più diffusamente il mobbing femminile nel 26% dei casi sono le banche, seguite dagli ospedali, le aziende in genere (20%), le agenzie di pubblicità e di comunicazione (15%), le università (10%) e le poste (6%).

⁹ realizzato dall'associazione di psicologi e psicoterapeuti "Donne & Qualità della vita"

IL MOBBING E LA FAMIGLIA

Il malessere, purtroppo, si ripercuote non solo sul soggetto ma tende ad estendersi anche alla famiglia (doppio mobbing).

Infatti, la percentuale dei separati e dei divorziati fra i "mobbizzati", negli ultimi anni, è aumentata passando dal 13% al 56%.



In Italia, il legame tra individuo e famiglia è molto forte: la famiglia partecipa attivamente alla definizione sociale e personale dei suoi membri, si interessa del loro lavoro, della loro realizzazione e dei loro problemi.

La vittima del mobbing tende a cercare aiuto e consiglio in famiglia; qui sfogherà la rabbia, l'insoddisfazione o la depressione che ha accumulato durante la giornata lavorativa.

La famiglia, a sua volta, assorbirà questa negatività, cercando di aiutare il familiare in crisi, offrendo comprensione e rifugio dai problemi. Ne consegue inevitabilmente uno squilibrio dei rapporti, ma la famiglia ha più risorse del singolo e riuscirà a tamponare in parte la crisi.

La vittima trasmette la propria sofferenza al coniuge, ai figli, ai genitori il più delle volte per anni. Il logorio attacca la famiglia che resisterà per un certo tempo finché le risorse saranno esaurite ed anch'essa entrerà in crisi: la famiglia è satura. Se questo avviene, la vittima crolla.



La famiglia protettrice cambia inconsciamente atteggiamento, cessando di sostenere la vittima e cominciando a proteggersi dalla forza distruttiva del mobbing. La vittima diventa una minaccia per l'integrità e la salute del nucleo familiare, che ora pensa a proteggersi prima, e a contrattaccare poi.

COME PREVENIRE IL MOBING

La prevenzione del mobbing è un elemento chiave se si vuole migliorare la vita lavorativa ed evitare l'emarginazione sociale.

I datori di lavoro devono intervenire tempestivamente in un ambiente di lavoro "devastante" e non attendere che siano le vittime a lamentarsi. Talvolta, comunque, può essere difficile distinguere tra il mobbing ed il conflitto interpersonale. Potrebbe essere più efficace una strategia a due livelli diretta sia contro il mobbing che al miglioramento dell'ambiente di lavoro psico-sociale. In tale strategia, il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti sarà cruciale per il successo.

Per il miglioramento generalizzato dell'ambiente di lavoro psico-sociale sarà necessario:

- a) dare ai singoli lavoratori la possibilità di scegliere le modalità di esecuzione del proprio lavoro;
- b) diminuire l'entità delle attività monotone e ripetitive;
- c) aumentare le informazioni concernenti gli obiettivi;
- d) sviluppare uno stile di leadership;
- e) evitare definizioni imprecise di ruoli e mansioni.

Per lo sviluppo di una cultura organizzativa i cui standard e valori siano contro il mobbing sarà necessario:

- a) sviluppare una consapevolezza generalizzata del mobbing;
- b) indagare l'estensione e la natura del fenomeno;
- c) formulare una politica *ad hoc*;
- d) comunicare efficacemente e fare in modo che vengano osservati gli standard ed i valori dell'organizzazione a tutti i livelli organizzativi, per esempio tramite manuali destinati al personale, riunioni informative, bollettini;
- e) migliorare la responsabilità e la competenza del management per quanto riguarda la gestione dei conflitti e la comunicazione;
- f) coinvolgere i dipendenti ed i loro rappresentanti nella valutazione del rischio e nella prevenzione del mobbing.

È necessario, dunque, formulare una politica con orientamenti chiari per interazioni sociali positive, per esempio:

- a) sollecitare l'impegno etico dei datori di lavoro e dei lavoratori a creare un ambiente in cui non ci sia posto per il mobbing;
- b) definire le azioni accettabili e quelle che non lo sono;
- c) esporre le conseguenze dell'infrazione degli standard e dei valori dell'organizzazione, con le relative sanzioni;
- d) indicare dove e come le vittime possono trovare un aiuto;
- e) impegnarsi ad impedire che i fatti segnalati producano "rappresaglie";
- f) spiegare la procedura per segnalare gli episodi di mobbing;
- g) chiarire il ruolo di dirigenti, supervisori, colleghi di contatto/supporto, rappresentanti sindacali;

h) dettagliare i servizi di consulenza e di supporto disponibili, per la vittima e per chi pratica il mobbing;

i) mantenere la riservatezza¹⁰.

COME AFFRONTARE IL MOBBING

Ecco dieci buoni consigli per fronteggiare il mobbing:

1. **Abbiat pazienza:**

il viaggio contro il mobbing è lungo e difficile: organizzatevi per una lotta nella quale, alla fine, sarete voi i vincitori. Il tempo gioca a vostro favore: dopo un periodo iniziale di scoramento e di depressione ritroverete la forza di vivere, di sorridere, di sconfiggere i vostri persecutori, di essere giustamente risarciti per i danni subiti.



2. **Non cedete allo scoramento ed alla depressione:**

il mobbing cui siete sottoposti non avviene per colpa vostra: le motivazioni socio-psicologiche alla base del mobbing sono molteplici e complesse. Voi siete solo un capro espiatorio di una situazione che non dipende da vostre colpe.



3. **Non pensate alle dimissioni:**

la prima cosa alla quale un mobbizzato

pensa è di fuggire e di liberarsi dalla situazione stressante. In effetti spesso il mobbing ha solo lo scopo di “poter licenziare impunemente”. Dare le dimissioni vi libera dal mobbing ma con le dimissioni “la date vinta al mobber” e vi precludete qualsiasi successiva azione risarcitoria. Ricorrete ad un periodo di malattia solo per il tempo strettamente necessario, utilizzate preferibilmente i periodi di ferie non godute o i recuperi orari. Tenete però ben presente che al ritorno sul luogo di lavoro dopo un periodo più o meno breve di assenza potreste trovare molte cose cambiate in peggio: durante la vostra assenza il mobber ha avuto tutto il tempo per organizzarsi meglio.

4. **Non pensate di essere gli unici:**

si calcola che in Italia vi siano almeno un milione e mezzo di mobbizzati (circa il 6% della forza lavoro). Pensare di essere gli unici è una falsa immodestia: siete solo uno dei tanti.



5. **Organizzatevi per resistere:**

considerate che, secondo calcoli fatti dalla Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), la messa in atto di azioni mobbizzanti nei vostri confronti, costa alla vostra azienda attorno al 190% della vostra retribuzione annua lorda: alcune cause di questi costi sono:

- il tempo impiegato dal mobber per studiare nuove forme di vessazione nei vostri confronti;
- la perdita di morale tra i lavoratori;
- le giornate lavorative perse in malattia;



¹⁰ <http://agency.osha.eu.int>

- i costi a carico del SSN per la cura dei lavoratori ammalatisi a causa del mobbing;
- i costi delle liquidazioni in caso di licenziamento spontaneo;
- la perdita di elementi produttivi e competenti da parte dell'azienda;
- la sostituzione del lavoratore licenziato ha un costo per l'azienda in termini di *know-how*;
- i risarcimenti per cause civili ai lavoratori mobbizzati.

6. **Raccogliete la documentazione delle vessazioni subite:**

poiché il mobbing, anche se non vi è una legislazione precisa e *ad hoc* contro di esso, rientra nella fattispecie dei reati penalmente perseguibili e degli illeciti amministrativi (esempi di reato: abuso di potere, minacce, violenza privata, diffamazione, calunnia, lesioni personali, ecc; esempi di illeciti amministrativi: demansionamento, dequalificazione, ecc.). È necessario che voi documentiate nel modo migliore possibile le azioni mobbizzanti messe in atto nei vostri confronti. Pertanto:

- trovate colleghi disposti a testimoniare;
- tenete un diario di ogni azione mobbizzante annotando: data, ora, luogo, autore, descrizione, persone presenti, testimoni;
- tenete un resoconto delle conseguenze psico-fisiche sul vostro organismo delle azioni mobbizzanti e del comportamento (perdita dell'autostima, mancanza di fiducia in se stessi, senso di inutilità, ecc).



Questo vi faciliterà nel documentare il **danno biologico** che il mobbing ha determinato su di voi, per la richiesta di risarcimento dei danni psico-fisici (lesioni personali);

- mettete in forma scritta e fate protocollare o spedite per raccomandata A.R. ogni vostra richiesta: trasformate qualsiasi ordine verbale ricevuto in interrogazione scritta. Molto spesso non riceverete risposta: sarà la prova di una tra le azioni mobbizzanti.

7. **Cercate degli alleati:**

è questa la cosa più difficile. Spesso i colleghi si ritirano in disparte per evitare che il mobbing, messo in atto nei vostri confronti, possa estendersi anche a loro. Oppure, nel mobbing trasversale, sono essi stessi i vostri mobber.

Non vi isolate. Coltivate le vostre relazioni sociali, frequentate gli amici, rinsaldate i rapporti familiari spesso impoveriti dal punto di vista affettivo e sessuale. Spiegate ai vostri familiari cos'è il mobbing e quello che state subendo.



Non vergognatevi della vostra situazione, parlate con le persone che vi sono vicine per acquistare consapevolezza della vostra situazione, per rafforzare l'autostima, **ma non passate all'estremo opposto**. Parlare incessantemente del vostro problema, focalizzare l'attenzione unicamente sul vostro dramma, può stancare amici e familiari e quindi potreste trovarvi ancora più soli. Il vostro matrimonio, la vostra famiglia, le vostre amicizie potrebbero andare in crisi.

8. **Denunciate il mobbing:**

questa è una attività da attuare con ponderata attenzione: evitate che le denunce possano esporvi a ritorsioni (possibili querele per diffamazione):

- scrivete la storia del vostro mobbing. Prima di divulgarla riponetela in un cassetto e rileggetela dopo almeno una settimana: eliminate le parti superflue e conservate solo quelle importanti. La precisione nei particolari fa diventare pesante la vostra storia: dovete colpire l'attenzione di chi vi legge.
- rivolgetevi ai giornali, televisioni private, radio locali, sindacati, associazioni di categoria. Denunciate fatti reali e documentati. Divulgate all'interno dell'azienda la vostra situazione: il racconto della vostra storia potrebbe far sorgere tra gli altri dipendenti un movimento di opinione a vostro favore. Ricordate che pubblicizzare la vostra denuncia può essere incompatibile con la segretezza degli atti d'ufficio;
- chiedete copia della documentazione esistente negli atti d'ufficio e nel vostro fascicolo personale: è un vostro diritto (legge 241/90 sulla trasparenza amministrativa e legge 675/96 sulla "privacy").

9. **Iscrivetevi ad una associazione contro il mobbing:**

rivolgetevi unicamente a quelle che sono apolitiche, asindacali, aconfessionali e che non hanno scopo di lucro.



10. **Ricorrete alle vie legali:**

in questo caso non siate impazienti:

- nella scelta tra procedimento penale e/o civile (causa di lavoro, risarcimento del danno biologico), preferite dapprima il procedimento civile (causa di lavoro, risarcimento per lesioni personali);
- la durata di una causa di lavoro è lunga: anche in caso di vittoria in primo grado, aspettatevi un ricorso in appello da parte dell'azienda: calcolate da un minimo di quattro anni fino ad otto/dieci anni.
- rivolgetevi ad un buon avvocato che abbia già trattato cause di mobbing e che non abbia legami con la vostra azienda;
- chiarite subito gli obiettivi che intendete raggiungere (danno biologico, demansionamento, reintegrazione nel posto di lavoro, patteggiamento, risarcimento dei danni, ecc.) e le strade da percorrere;
- coinvolgete il minor numero di persone: possibilmente solo la vostra azienda. In questo modo il vostro avvocato non si troverà a dover lottare contro eserciti di avvocati che si coalizzeranno contro di voi. Successivamente potrete procedere anche contro gli autori materiali del vostro mobbing: ad esempio, in caso di pubblici dipendenti, sarà possibile documentare il danno all'erario determinato dai vostri mobber¹¹.



¹¹ Dott. Pasquale Salvatore, Consigliere del Direttivo Nazionale MIMA

DOVE TROVARE AIUTO

Prima di tutto dovrete rivolgervi al vostro medico di base; su sua richiesta, infatti, potrete essere indirizzati verso Strutture Pubbliche o Convenzionate specializzate nella diagnosi e nella cura dei disturbi post-traumatici da stress e problemi lavorativi.



In Italia, esiste un unico Centro specializzato: la Clinica del Lavoro di Milano (tel. 0257992644).

Comunque, presso i Dipartimenti di Salute Mentale, operano diverse figure professionali a cui potersi rivolgere.

ALCUNI NUMERI:

ISPESL Centro d'ascolto per il mobbing

Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro,
Via Alessandria, 220/E - 00198 ROMA

Responsabile: Emanuela Fattorini

Tel. 0644280390 0644280403

E-mail: efattorini@tiscalinet.it

ASL Rm/E Centro clinico per il mobbing e il disagio lavorativo

Viale Tor di Quinto, 33/A Poliambulatorio IV piano
00191 ROMA

Responsabile: L. Pastore

Tel. 0668353576 (lunedì, mercoledì e venerdì ore 9.30-12.00)

I.S.P. Centro di Psicologia del Lavoro dell'Istituto per lo Studio delle Psicoterapie di Roma

Via San Martino della Battaglia, 31 - 00185 ROMA

Responsabile: Cristina Colantuono

Tel. 0644340019

e-mail: i.psicoterapie@tiscalinet.it

Mima Movimento Italiano Mobbizzati Associati

Via Filippo Meda, 169 - 00157 ROMA

Presidente: Mirco Tosi

Tel. 064510843 3392232038

Sito Internet: www.mimamobbing.org

Stampa Romana Sportello Mobbing

Piazza della Torretta, 36
Responsabile: Simonetta Ramogida
Tel. 06684027208 martedì mattina
Sito Internet: www.stamparomana.it

Osservatorio Nazionale Mobbing-Bossing

Associazione "Ermes" Via A. Poliziano, 8 (scala B / piano 1) -
00184 Roma
Responsabile: Antonio Vento
Tel. 0648906227 - 0648986498
Email: osservatorio.mobbing@tin.it

Sportello Mobbing Associazione Progetto Quadri Cisl

Viale Castro Pretorio 116 - 00185
Responsabile: Fernando Cecchini
Tel. 0644701884 - Fax 0644701885 Cell. 330967012 mercoledì
17.30 - 18.30
Email: f.cecchini@cisl.it; mobbing@inas.it; fercec@libero.it

Diversamente Mobbing

Via Giuseppe Martucci, 16 - 00199 Roma
Responsabile: Riccardo Dominici
Tel. 0686328180 fax. 0686329335
Email alea96@alea96.it

CGIL Roma Centro Sportello Anti Mobbing

Via Buonarroti, 33, 00185 Roma
Responsabile: Daniele Ranieri
Numero verde 800255955
Email: mobbing_centro@lazio.cgil.it

CGIL Roma Sud Sportello Mobbing

Via Acqua Donzella, 34 - 00179 Roma
Responsabile: Teresa Giovanetti
Tel. 0678347811 - Fax.067886623 Martedì 15,00 - 18,30
Email: mobbingromasud@lazio.cgil.it

Camera del Lavoro CGIL Roma Est Sportello Anti Mobbing

Via Padre Lino da Parma, 3, 00156 Roma,
Responsabile: Teresa Berzoni
Tel. 0641218674
Email: cdltest@lazio.cgil.it

CISL Sportello Nazionale Mobbing

Via Po 21 - 00198 Roma
Responsabile: Fernando Cecchini
Tel. 068473329 - Cell. 330967012 Fax 068473432
Email: sportello_626@cisl.it

INAS Dipartimento Politiche Sociali

Viale Regina Margherita 83d - 00198 Roma (25+1)
Responsabile: Fernando Cecchini
Tel. 0684438364 Fax 068547856
mercoledì 9.00 - 17.00
Email: sportello.mobbing@fc.inas.cisl.it

UIL Lazio Centro di Ascolto Mobbing

Via Cavour, 108 IV piano, 00184 Roma
Responsabile: Pierpaolo Bombardieri
Tel. 06481661 Fax. 064827250
Email: urlazio@uil.it

UIL Poteri Locali Dipartimento Mobbing

Via Ostiense, 115 - 00154 Roma
Responsabile Eleonora Maggi
Tel. 065717211 (per appuntamento)
Email: roma@uilfpl.it

Tel./Fax 0644703296 lunedì, mercoledì, giovedì 9.30 - 11.30
Email: 626.lazio@cisl.it

UIL FPL Servizio Nazionale Mobbing

Via di Tor Fiorenza, 35
Responsabile: Eleonora Maggi
Tel. 06-865081
Email: mobbing@uilfpl.it

UILCA di Roma Sportello Mobbing

Via del Tritone, 102 - 00187 Roma
Responsabile: Gianfranco di Ludovico
Email: uilcarm@tin.it

UILPA di Roma Sportello di Ascolto Mobbing

Via Soderini, 2 - 00184 Roma
Responsabile: Maurizio Narcisi
Tel. 063211585 - 063216724
Email: uilpadiroma@genie.it

USM CISL Roma Sud Est

Viale Antonio Ciamarra 5 - 00173 Roma
Responsabile: Adele Giovinazzo
Tel. 067218134 - Fax 0672902521
Email: cincaaf@mclink.it

USR CISL LAZIO Centro di ascolto

Via C. Cattaneo 23 - 00185 Roma
Responsabile: Gianluca Cianca