



Dott. Stefano Becagli  
*Psicologo e Mediatore Familiare*

## **Mobbing la violenza psicologica sul posto di lavoro**

La parola Mobbing è utilizzato per indicare l'insieme di azioni e reazioni che si manifesta in un contesto di terrorismo psicologico esercitato sul luogo di lavoro. Konrad Lorenz, etologo, nel 1971 fu il primo a servirsi di questa parola per designare l'attacco di un gruppo di animali ai danni di un altro simile svolto con l'obiettivo di emarginarlo ed estrometterlo dal gruppo stesso.

All'inizio degli anni Ottanta il Prof. Heinz Leyman, si servì del termine mobbing per descrivere condizioni nelle quali vi sono soprusi, oppressioni, forme di violenza psicologica, aggressioni verbali e/o fisiche, continuate nel tempo e che si manifestano in un complesso di condotte realizzate ai danni di superiori o colleghi.

I profili che il mobbing può prevedere sono molti: dalla banale emarginazione alla divulgazione di dicerie, dalla consegna di compiti squalificanti al compromettere l'immagine sociale nei riguardi di superiori e clienti.

Nei gesti più gravi si giunge anche al boicottaggio del lavoro e a condotte illecite. Il mobbing ha conseguenze devastanti sulla persona attaccata: ella viene lesa fisicamente e psicologicamente, compromessa nella sua abilità professionale e nella sua autostima.

La parola mobbing è ormai di utilizzo comune in molte lingue e culture. Semplicemente sino a qualche decennio fa nessuno ne sapeva il senso; nel corso degli ultimi anni il termine mobbing è apparso spesso sui vari mezzi di informazione, tanto da essere definita la sindrome del nuovo millennio.

### **La prospettiva psicologica del Mobbing**

Secondo Ege (2001), il mobbing può essere definito come la routine del conflitto, ossia un conflitto caratterizzato da attacchi costanti perpetrati con una certa frequenza e durata. L'avvenimento si presenta appunto solamente quando certe condizioni conflittuali procedono secondo dinamiche nelle quali si innestano meccanismi di imposizione, regolarità e immutabilità, e in cui la prepotenza del gruppo viene indirizzata in un unico senso nei confronti di una persona specifica.

Nel mobbing, come in un conflitto bellico, se per tutelare la pace è indispensabile la cooperazione di ambo le parti, per combattere è necessaria unicamente il proposito di solo una delle due. Il risultato è che una delle due possa trovarsi in conflitto senza accorgersene. La vittima è nella maggioranza dei casi ignora il complotto ai suoi danni perché le tecniche mobbizzanti sono infide e velate. L'individuo che le patisce ha una grande complessità nel capire cosa gli sta succedendo.

Le azioni possono essere palesi e violente, quando ci sono aggressioni verbali e fisiche, urla, commenti palesi alla sfera sessuale o privata; sottili e silenziose quando si verifica l'isolamento della vittima e l'esclusione dal gruppo; disciplinari se la vittima riceve lettere di richiamo ingiustificate; logistiche quando il lavoratore è trasferito in una sede periferica, lontana, scomoda e lontana dai suoi affetti; mansionali quando alla vittima si danno compiti svolgere al di sotto delle sue mansioni lavorative; paradossali, quando alla vittima si danno da svolgere compiti al di sopra delle sue competenze e in questo caso è ipotizzabile che la vittima non lo sappia fare e sia quindi messa in una condizione oggettiva di sbagliare (Gilioli e Gilioli, 2000).

Nel Mobbing, come accade in battaglia vi sono fondamentalmente due parti in contrasto che si affrontano, qualunque siano gli individui e le tattiche. Quindi anche nel Mobbing un ruolo di rilievo è svolto dalle terze persone che presenziano all'evento: i così definiti spettatori. Nemmeno uno degli eventi di Mobbing può rimanere inosservato da tali spettatori: la sua forza è esageratamente densa per non essere avvertita in nessuna maniera. Di fatto, pure gli spettatori del Mobbing ne sono interessati: possono fare da puro contorno o sostenere pubblicamente una delle due parti.



Dott. Stefano Becagli  
*Psicologo e Mediatore Familiare*

Tali individui vengono definiti rispettivamente con i termini di co-mobber (quelli che assecondano e fortificano le gesta dei mobber) e di side-mobber che sono gli individui più creative che non si fermano a sostenere i comportamenti mobbizzanti, piuttosto ne compiono a loro volta di nuovi.

Le ragioni per cui un mobber opta per cominciare una battaglia sul lavoro sono i più disparati: per sete di carriera, per rancore, per divertimento, per contrasti caratteriali, per aspirazione; e tanti altre.

Continuando con la similitudine con la battaglia, si può scorgere una analogia fra tutte le ipotizzabili ragioni del Mobbing: ridurre l'altro alla completa incapacità di nuocere, vale a dire indurlo ad uno stato di debolezza e inoffensività. In tale condizione l'aggressore può concedersi di comportarsi e operare come predilige. Nella battaglia sul lavoro la posizione meno vantaggiosa è la totale inadeguatezza a ribellarsi e tutelarsi. Pervenuto a questo punto il mobbizzato è in balia della più assoluto sconforto e solitamente è incline a malattie psicosomatiche e crisi depressive. Il mobber conquista il suo successo: la vittima si dimette dal posto di lavoro.

Pure il Mobbing come la battaglia reale, non si origina dal niente, non è in nessun caso un evento singolo, separato dal contesto di incertezza e di squilibrio o da una serie di gesti ostili che permangono per diverso tempo e si protraggono con una determinata ripetitività.

Sussiste un'altra peculiarità analoga tra la battaglia reale e quella sul luogo di lavoro: tutte e due non sono fatte solo di gesti, bensì anche di interruzioni e sospensioni. Nel Mobbing gli intervalli sono parecchio assidui per il motivo che permettono al mobber di assicurarsi delle conseguenze dei suoi attacchi.

## **Gli stadi del Mobbing**

Il Mobbing non è una condizione ferma, bensì è un andamento in costante trasformazione.

Ege fu il primo a far conoscere questa tematica in Italia e ha prodotto alcune modifiche al modello base di Leymann (che prevede 4 fasi) per renderlo maggiormente fruibile per la realtà lavorativa del nostro Paese. Tale modificazione si è resa opportuna, non perché il modello fosse sbagliato, ma per il fatto che alcuni connotati della realtà italiana si distanziavano molto dalla realtà sociale svedese per la quale era nato il modello.

Il modello italiano di Ege è costituito da 6 stadi di Mobbing, connesse razionalmente fra loro e anticipate da una specie di pre-stadio chiamato "condizione zero" che non è ancora Mobbing bensì ne rappresenta il fondamentale punto di partenza.

### "Condizione zero"

Si tratta di un pre-stadio generalmente presente in Italia tuttavia non noto alla cultura del Nord Europa: il conflitto fisiologico, normale e acconsentito. Una classica azienda italiana è conflittuale. E' un conflitto generalizzato, nel quale lo scontro avviene in una battaglia tra tutti contro tutti e senza una vittima designata: litigi, accuse reciproche, polemiche.

### Il primo stadio: il conflitto mirato

Si distingue una vittima e nei suoi confronti si indirizza la conflittualità generale. Il conflitto fisiologico assume una rotta, lo scopo è quello di annullare l'avversario, il conflitto non è più oggettivo e circoscritto bensì si dirige verso temi privati.

### Il secondo stadio: l'avvio del mobbing

La vittima mostra i primi disagi di salute e tale condizione può allungarsi per diverso tempo. Tali primi sintomi interessano solitamente un senso di inadeguatezza, incertezza, disturbi del sonno, e disturbi all'apparato digerente.



Dott. Stefano Becagli  
*Psicologo e Mediatore Familiare*

*Il quarto stadio; sbagli ed abusi dell'Amministrazione del Personale*

Il caso Mobbing diventa popolare e di frequente viene spianato degli sbagli di valutazione compiuti dall'Ufficio del Personale. Diventano più assidue le assenze per malattia, l'Amministrazione del Personale si allarma, comincia a sondare e spedisce richiami disciplinari alla vittima.

*Il quinto stadio: importante peggioramento della salute psico-fisica della vittima*

Il mobbizzato entra si immette in una situazione di reale sconforto, di frequente soffre di forme depressive più o meno pesanti e si cura con l'ausilio di terapie e psicofarmaci, che hanno solamente un risultato palliativo in quanto le difficoltà sul luogo di lavoro non solo permane, bensì è propensa peggiorare. Gli sbagli da parte dell'amministrazione sono solitamente originati dall'assenza di nozioni del fenomeno Mobbing e delle sue peculiarità; tanto è vero, i provvedimenti adottati sono nocivi per la vittima, dato che si convincerà di essere essa stessa la causa di tutto e di vivere in un contesto di prevaricazioni dove non può reagire e piombando maggiormente nella depressione.

*Il sesto stadio: esclusione allontanamento dal mondo del lavoro*

Tale stadio comporta l'allontanamento della vittima dal mondo del lavoro per mezzo di dimissioni volontarie, licenziamento, appello al pre-pensionamento e pure a risultati traumatici quali il togliersi la vita, la maturazione di malattie ossessive, l'omicidio o la vendetta nei confronti del mobber.

## **Il doppio Mobbing**

Ege ha accertato in Italia una condizione che viene definita doppio Mobbing. Tale manifestazione è connessa alla parte fondamentale che la famiglia svolge nella società italiana. In Italia il rapporto tra persone e famiglia è molto grande.

La vittima di una condizione di Mobbing propende a rintracciare sostegno e suggerimenti all'interno delle mura domestiche. Qui esprimerà la sua collera, la sua inquietudine o la depressione che ha immagazzinato nel corso delle giornata lavorativa. E la famiglia farà propria immancabilmente tutta tale negatività, tentando di esentare dal suo membro in difficoltà, sostegno, disponibilità, protezione dalle difficoltà: la crisi causerà inevitabilmente una mancanza di equilibrio dei legami, ma la famiglia possiede più capacità del singolo e sarà in grado di bloccare il crollo. Il Mobbing non è un semplice conflitto, un momento di difficoltà che terminerà nel più breve tempo possibile.

Il Mobbing è una tortura continua fatta di mortificazioni, soprusi, vessazioni che si protrae nel tempo, e alla lunga è devastante. La vittima diffonde il proprio disagio al partner, ai figli, ai genitori, nella maggior parte dei casi per molto tempo. Lo struggimento colpisce la famiglia che si difenderà per un dato lasso di tempo fino a che le forze non finiranno e anche lei dà inizio al crollo: la famiglia è colma. Se ciò accade la condizione della vittima di Mobbing precipita. La famiglia protettrice muta comportamento, smettendo di aiutare la vittima e iniziando a difendersi dall'impeto demolente del Mobbing. La vittima diventa un pericolo per la perfezione e la salute della base della famiglia, che adesso bada a difendersi prima, ed a reagire dopo. Sicuramente si tratta di un andamento inconscio: nessun componente sarà cosciente di non sostenere più il familiare. Il doppio Mobbing è la condizione in cui la vittima è colpita sul luogo di lavoro e in aggiunta espropriata della disponibilità e del sostegno della famiglia.

Dott. Stefano Becagli



Dott. Stefano Becagli  
*Psicologo e Mediatore Familiare*

### **Bibliografia:**

Ege, H.(1999). *Tutti i numeri del Mobbing*. Bologna: Pitagora.

Gilioli, A. & Gilioli, R. (2000). *Cattivi Capi, Cattivi Colleghi*. Milano: Mondadori.

Leymann, H. (1998). *The Mobbing Encyclopedia*, [www.leymann.se](http://www.leymann.se).