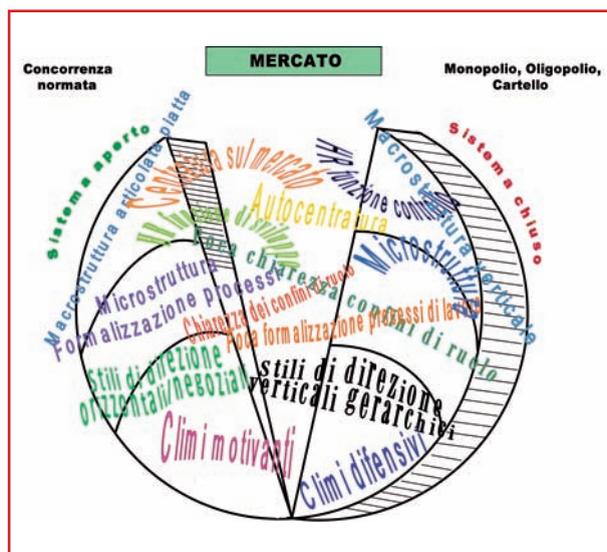


Salute e lavoro
Collana fondata da A. Grieco
e diretta da E. Occhipinti

A cura di
Paola Caiozzo
e **Roberto Vaccani**

LE CAUSE ORGANIZZATIVE DEL MOBBING

**Se il malato fosse
l'organizzazione?**



FrancoAngeli

Salute e Lavoro

collana fondata da Antonio Grieco e diretta da Enrico Occhipinti

Questa collana, fondata nell'ormai lontano 1983, viene ripresa, in una rinnovata veste grafica, da alcuni allievi e collaboratori di Antonio Grieco nella condivisione degli obiettivi generali di allora pur nel mutato quadro di contesto.

Con essa si intende continuare a ricercare e offrire contributi metodologici e di esperienza, ad alto livello di integrazione disciplinare, per perseguire, da parte dei molteplici protagonisti coinvolti, una sempre più adeguata saldatura tra i due termini del binomio: "la salute", di tutti e nel suo significato più ampio di pieno benessere psico-fisico, ed il "lavoro", comprensivo di tutte le sue molteplici e continue evoluzioni organizzative e tecniche.

La domanda di salute sul lavoro si è ampliata non solo verso una maggiore attenzione alla prevenzione del "disagio", ma anche con riguardo a forme di malattia emergenti o, finora, trascurate.

Il lavoro, nelle sue formule organizzative, è in continua evoluzione e categorie sempre più diversificate di lavoratori richiedono al contempo tutela ed attenzione alla "diversità".

La gestione qualitativa delle risorse umane è un elemento imprescindibile, anche se praticato con alterne fortune, per la maggior parte delle imprese moderne.

Tra questi aspetti esiste un legame, certamente complesso e spesso contraddittorio, che fa sì che le relative tematiche debbano essere affrontate in modo organico, integrato e multidisciplinare.

La sfida europea, già oggi riflessa in numerose norme e programmi dell'Unione, ci dice che la salute va progettata contestualmente alla progettazione dei prodotti e delle tecniche di produzione.

Questa collana vuole riflettere queste complessità e partecipare alla sfida, essendo "palestra" di contributi integrati ma anche di concreta applicabilità per concorrere, tutti quanti, a connotare positivamente il binomio che la identifica.

**A cura di
Paola Caiozzo
e Roberto Vaccani**

**LE CAUSE
ORGANIZZATIVE
DEL MOBBING**

**Se il malato fosse
l'organizzazione?**

FrancoAngeli

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Prefazioni , di <i>Anna Grandori e Renato Gilioli</i>	<i>pag.</i> 9
Introduzione , di <i>Paola Caiozzo e Giovanni Costa</i>	» 13
La “camera” del mobbing nella “casa” dello stress , di <i>Roberto Vaccani</i>	» 17
La definizione del “campo”	» 18
Eustress e distress	» 19
Prevedibilità e stress	» 20
Intensità e durata dello stress	» 21
Cause ambientali ed organizzative dello stress	» 22
Cause di stress legate all’impianto organizzativo	» 23
Cause di stress legate al disallineamento di competenze	» 24
Cause di stress legate al disallineamento delle attitudini	» 25
Cause legate alle dinamiche sociali di sopraffazione (violenze – mobbing)	» 26
Analisi organizzativa e fenomenologia dello stress	» 27
Bibliografia	» 28
Cos’è il mobbing , di <i>Paola Caiozzo e Maria Grazia Cassitto</i>	» 29
La mappa	» 30
Le tipologie di mobbing	» 31
La frequenza e ripetitività nel tempo delle strategie persecutorie	» 32
La crescente intensità emotiva delle strategie persecutorie	» 35
Gli schemi di ruolo	» 36
Fenomeno tra persistenza o cambiamento?	» 42

Bibliografia	pag. 44
Ipotesi e modello della ricerca , di <i>Roberto Vaccani</i>	» 46
Fattori di rischio dipendenti dall'ambiente/mercato (sistemi chiusi - sistemi aperti)	» 47
Precondizioni macrostrutturali facilitanti	» 51
Il livello di gerarchizzazione strutturale	» 52
Livello di formalizzazione e di oggettivazione del lavoro	» 53
Esistenza e natura della Direzione del Personale	» 53
Precondizioni microstrutturali facilitanti	» 55
Chiarezza e formalizzazione dei vari confini di ruolo	» 56
Livello di formalizzazione dei processi di lavoro	» 57
Grado di trasparenza della prestazione lavorativa in termini di visibilità e misurabilità	» 57
Modello di relazioni sociali prevalenti	» 58
Bibliografia	» 61
Dimensioni organizzative e mobbing: quali relazioni? , di <i>Barbara Imperatori e Chiara Paolino</i>	» 62
Mobbing: un fenomeno organizzativo?	» 62
L'approccio combinativo e le dimensioni organizzative	» 64
Rischi connessi al contesto	» 65
Rischi connessi alle caratteristiche della soluzione organizzativa	» 66
Rischi connessi alle caratteristiche delle dinamiche sociali del gruppo di riferimento	» 68
Le combinazioni organizzative	» 69
Strategia di ricerca	» 70
Il campione	» 70
L'analisi dei dati	» 76
I risultati: fattori di rischio e antidoti organizzativi	» 77
Le variabili di controllo a livello individuale	» 77
Le variabili di contesto	» 78
Le variabili organizzative	» 80
Le combinazioni organizzative virtuose e viziose	» 84
Gli antecedenti specifici delle varie tipologie di disagio	» 88
Conclusioni	» 89
Bibliografia	» 91

Implicazioni e suggerimenti per la prevenzione , di <i>Paola Caiozzo, Maria Grazia Cassitto, Elisabetta Ceppi Ratti, Giovanni Costa, Roberto Vaccani</i>	pag. 92
Il contesto educante	» 93
“Fragilità organizzativa”: fattori di rischio e antidoti	» 97
Le variabili individuali	» 100
Il disegno organizzativo e le prassi di gestione del capitale umano	» 102
Combinazioni organizzative	» 117
Stress e mobbing: il quadro normativo	» 121
La contrattazione specifica nella prevenzione alla violenza morale in ambito occupazionale	» 123
Strumenti e prassi di prevenzione al mobbing previsti dal quadro normativo	» 124
La struttura: Comitato paritetico e Consigliere di Fiducia	» 125
Lavorare in salus: gli attori della prevenzione	» 128
L’imprenditore e le Direzioni Generali	» 129
La Direzione del Personale	» 130
Il Manager	» 133
Datore di lavoro, RSPP e RLS	» 135
Il Medico del lavoro	» 137
Lo Psicologo del lavoro	» 139
Il Mediatore	» 141
Riflessioni conclusive	» 143
Bibliografia	» 146
Allegato: interviste qualitative	» 149

Prefazioni

Riguardo all'organizzazione, ci si preoccupa principalmente di performance, efficienza, risultati, costi... Assai meno si pongono domande e si effettuano analisi sulla sua salute. Eppure, mentre risultati e costi dipendono anche da molti altri fattori, la salute di un'organizzazione dipende principalmente da come essa stessa è configurata: la sua trasparenza ed equità, la qualità dei sistemi di governo e leadership, il modo in cui le persone vi partecipano e vivono... bene o male. La salute dell'organizzazione ha effetti importantissimi sulla salute delle persone che la popolano, oltre che, potenzialmente, sui clienti e partner esterni. L'organizzazione può essere tossica, nei prodotti o nei "titoli" che immette sul mercato – come abbiamo ancora una volta recentemente sperimentato, e può esser tossica nell'aria che le persone al suo interno respirano.

Questo libro è centrato su questo tema, come ben evocato dalla domanda posta nel titolo: che il malato sia l'organizzazione? E sulla catena di conseguenze che ne possono seguire per la salute delle persone. Il libro, e la ricerca in esso presentata, è dedicato ad una delle conseguenze che ha purtroppo acquisito sempre maggior peso, sia per il crescere dell'importanza e del potere delle organizzazioni, sia per il periodo di crisi economica che aumenta la pressione sulle imprese: il danno alla salute delle persone causato da "mobbing", cioè dall'uso intenzionale di strumenti e dinamiche organizzative ai danni di specifiche persone. La tesi indagata è che tali strumenti organizzativi possano essere più o meno disponibili in diverse configurazioni organizzative; e che quindi la patologia possa esser prevenuta, curando non la persona che si ammala, ma l'organizzazione malata che l'ha prodotta. Sulle "cause organizzative del mobbing" questo libro presenta un modello concettuale e una ricerca empirica, nata dalla combinazione di competenze organizzative, psicologiche e mediche, in un proget-

to in collaborazione tra Centro di Ricerca sull'Organizzazione Aziendale* e Clinica del Lavoro, e che ha coinvolto una nutrita squadra di ricercatori qualificati e appassionati alla questione, su entrambi i fronti.

Come direttore del CRORA ho ben volentieri patrocinato il progetto, certa che, al di là delle difficoltà tecniche e di analisi con cui si sarebbe dovuto misurare, non si sarebbe trattato di uno dei molti progetti che rimangono nei cassetti, ma di uno dei pochi che potrebbe fare una differenza nella realtà.

Anna Grandori

*Presidente CROMA (Center of Research on Organization and Management,
Università Bocconi, Milano)*

Il mobbing, ieri oggi e...domani? Era ed è tuttora quasi un tabù; perdurano atteggiamenti di indifferenza a livello politico, di dubbio e sospetto in molti altri verso le manifestazioni di molestia psicologica sul lavoro, fenomeno spesso vissuto come poco plausibile nonostante tocchi sentimenti profondi di inappuntabilità e correttezza, cioè di civiltà sul lavoro. Ancor'oggi la diffidenza permane, tanto è vero che si parla sempre meno di mobbing se non, quasi marginalmente, all'interno degli studi sullo stress lavoro correlato che tendono ad inglobarlo e rischiano, anche se involontariamente, di depotenziarne l'interesse.

Molti studiosi americani hanno qualificato il fenomeno delle molestie psicologiche sul lavoro come "work incivility" cogliendo al meglio questo aspetto di rozzezza relazionale e assenza delle proprietà di cui il lavoro dovrebbe essere dotato affinché possa esplicare la sua efficacia per l'interesse della comunità lavorativa ed essere premiante per l'operatore. Ma nell'accezione europea il mobbing (o bullying at work come è classificato nei paesi anglofoni) è più di quanto sopra accennato e prevale, nel suo significato, una tonalità più aggressiva e penalizzante.

Agli albori dello studio del fenomeno in Italia, cioè nei primi anni novanta, l'iniziale informazione su questo fenomeno attraverso i media ha diviso l'opinione pubblica ed anche il mondo accademico: chi ne scorgeva gli aspetti di pregnanza sociale ed innovazione culturale e chi invece ne intra-

* Il CRORA si è ora trasformato, attraverso una fusione con un gruppo di studiosi di materie affini, nel centro di ricerca di interesse strategico dell'Università Bocconi su organizzazione e management CROMA.

vedeva i lati oscuri di incongrua limitazione dell'estrinsecazione del lavoro. È la dicotomia di sempre. Dialettica fruttuosa? I primi biasimi furono incentrati sulla carenza di scientificità nell'approccio al tema, senza considerare che nei paesi del Nord Europa la letteratura era già più che significativa e talvolta dirimente: sì, il mobbing è un insieme di atti, atteggiamenti e comportamenti abusivi, in quei paesi interpretato come una sottoforma di discriminazione sul lavoro per genere, età, razza, credenze personali e sessualità piuttosto che un fenomeno legato a realtà socio-economiche e conseguentemente organizzative.

Certo, non sempre chi ritiene di avere subito mobbing ottiene conferma della sua condizione di lavoro vissuta come avversativa. In molti casi si tratta piuttosto di effetti di organizzazioni improprie che generano condizioni di stress intrinseche al lavoro piuttosto che di comportamenti intenzionali. In altri casi si osservano letture eccessivamente personalizzate degli avvenimenti di lavoro. Ma resta una consistente porzione di casi che depongono per una più probabile penalizzazione, nonostante gli strumenti valutativi della situazione di lavoro abnorme siano ancora basati in una certa misura su elementi soggettivi e i dati siano raccolti in una situazione di forzata assenza di contraddittorio. Alcuni di questi casi trovano ratificazione in sede giudiziaria, anche se, come è affermato in una assai interessante relazione tematica (n.142 del 10 novembre 2008) della Corte Suprema di Cassazione «*i casi di mobbing emersi a livello giurisprudenziale non sono invece molti, ed ancor meno quelli conclusi con il riconoscimento del fenomeno e l'attribuzione di tutela giurisdizionale al lavoratore ricorrente*».

Indiscutibilmente, l'aver sollevato l'assunto ed i suoi contenuti, cioè l'aver portato all'attenzione un fenomeno che in ambito medico-psicologico è considerato negativo per tutti, è stato un atto doveroso per operatori della sanità. Ma l'aspetto di critica alla diversità dell'approccio italiano è derivato dall'aver inizialmente affrontato il tema quasi solo all'interno della medicina del lavoro, e in anni in cui gli obiettivi preventivi, pur presenti, non erano ancora maturati appieno. Così la difesa dalla diffusione del mobbing e gli intenti cautelativi hanno segnato il passo. E invece il fenomeno in Italia è stato percepito e studiato in una visuale di attenzione rivolta agli aspetti inerenti la salute psicofisica, compito meritorio certo, e per certi versi obbligatorio per chi si occupa di salute sul posto di lavoro nell'ipotesi che possano derivarne malattie professionali, ma non altrettanto ponderato in una prospettiva di sostanziale tutela della salute.

E allora, come sempre, si pone la problematica delle priorità.

Consapevoli di un operato lungo un quindicennio intenso, sia pure realizzato in un contesto di contingenza e in una fase d'evoluzione, quanto af-

fermato è il risultato di una rivisitazione in atto di molti aspetti del mobbing e di un aggiustamento delle stesse priorità.

Molti, infatti, ritengono che involontariamente si sia dato l'avvio ad un processo di medicalizzazione di un fenomeno che invece è primariamente sociologico ed organizzativo. E di questa modalità di procedere dobbiamo farci carico noi stessi che abbiamo ampiamente operato nella medicina del Lavoro su questa tematica.

È evidente che un intervento a carattere medico-psicologico sia stato opportuno ed utile per il lavoratore che si presentava in condizioni di disagio psicofisico presso gli ambulatori ad hoc istituiti dalla Regione Lombardia inizialmente e successivamente da altre Regioni. Ciò è stato non solo appropriato sotto il profilo assistenziale, ma soprattutto necessaria data la scarsa diffusione delle conoscenze sulla tematica. Comprensibilmente i due aspetti, preventivo ed assistenziale, nella contingenza attuale non possono non convivere. Ciò che invece è oggetto di discussione è che ci si sia quasi cristallizzati su questo aspetto clinico; è invece necessario che ci si attenga, nella prospettiva futura, ad un più misurato e razionale schema di intervento. A questa situazione si era, infatti, già cercato di porre rimedio mediante la comunicazione delle esperienze ad un pubblico non solo medico ma allargato a sociologi, psicologi, imprenditori, sindacalisti ed al più vasto pubblico. Ma rimaneva un gap di conoscenze e di informazioni credibili riguardanti il ruolo svolto da un'organizzazione del lavoro improvvida nel non prevedere misure di controllo del mobbing, e ciò a svantaggio dell'intera collettività lavorativa. Infatti, pur non essendo noi approfonditi conoscitori di organizzazione del lavoro, l'esposizione delle situazioni di lavoro negative raccolte quotidianamente e sui grandi numeri in sede di ricovero in day hospital ci ha reso evidente che un'organizzazione del lavoro non coerente alle finalità o legata a vecchi schemi interattivi può essere considerata un terreno di coltura del fenomeno.

Questo libro ha appunto l'obiettivo di colmare molte lacune sulle prospettive di prevenzione e di fornire dati scientificamente attendibili che rappresentano il risultato di una vasta esperienza, interagente e sul campo, tra esperti di organizzazione del lavoro e di mobbing, con un fondato auspicio che ne consegua infine un'attivazione di adeguate operazioni cautelative all'interno di complessi organizzati.

Renato Gilioli

*già Direttore del Centro di Collaborazione con l'Organizzazione Mondiale della Sanità per la Medicina del Lavoro e l'Igiene Industriale,
Clinica del Lavoro Luigi Devoto – Milano*

Introduzione

di *Paola Caiozzo e Giovanni Costa*

Il “mobbing” è un fenomeno così importante da avere destato negli ultimi anni un forte interesse nell’opinione pubblica e nei media, oltre che nel mondo scientifico.

Come fenomeno relazionale deve essere distinto dalla “normale conflittualità” presente nei posti di lavoro. La fenomenologia del mobbing rappresenta, infatti, un processo che lega inscindibilmente aspetti organizzativi, sociologici, psicologici e patologici, ed interessa diversi ambiti che vanno dall’organizzazione e gestione delle attività e degli ambienti di lavoro, al management delle risorse umane, alla medicina del lavoro, alla medicina legale e alla giurisprudenza.

Nonostante il fenomeno sia stato approfondito e chiarito nei suoi contorni, se ne conoscano le dinamiche, i modelli, le fasi di sviluppo, le azioni persecutorie e gli effetti prodotti sulle vittime, la comprensione delle cause non rivela un quadro organico e altrettanto approfondito.

La ricerca sviluppata fino ad ora ha riguardato prevalentemente gli aspetti connessi alle relazioni interpersonali, e marginalmente i fattori organizzativi, trascurando una visione d’insieme del complesso fenomeno, dando così luogo ad interpretazioni spesso parcellizzate o scotomizzate su aspetti particolari, il più delle volte relegate a problematiche e contenziosi inter-individuali.

È nostra convinzione, invece, che per una sua effettiva comprensione, in grado di orientare efficacemente le azioni correttive e preventive, vi sia la necessità, oltre che di un’analisi approfondita delle sue modalità di estrinsecazione, anche (e soprattutto) di una precisa definizione dei contesti organizzativi e relazionali nei quali esso si viene a originare e manifestare.

Per tali ragioni il mobbing non può più essere affrontato soltanto mediante la valutazione, pur necessaria e doverosa, dei singoli atti e delle relative conseguenze negative sulla salute psico-fisica della persona. Tale valutazione, infatti, nella maggior parte dei casi, viene condotta da singoli specialisti (psicologo, medico del lavoro, psichiatra, medico legale, ecc.) foca-

lizzati solo su aspetti attinenti la propria area di interesse e di competenza. Occorre invece approfondire l'analisi dai diversi punti di vista del rapporto uomo-lavoro in modo sistemico, nella convinzione che, il più delle volte, le manifestazioni patologiche sono la risultante di un processo complesso e articolato, sia nei tempi che nelle fasi. In tale processo si ha l'interazione di molteplici fattori concorrenti di carattere socio-economico, organizzativo, relazionale e individuale, ognuno dei quali, preso singolarmente, non risulta in grado di spiegare, o giustificare, ciò che alla fine viene alla luce in modo traumatico. È necessario un diverso approccio a tale problema, che veda il contributo contestuale e collaborativo di esperti delle diverse discipline che entrano in gioco (psicologia, sociologia, medicina, management, organizzazione aziendale) mediante il loro interscambio culturale e una fattiva unione operativa. Solo in questo modo è possibile affrontare in modo compiuto ed efficace il fenomeno mobbing e avviarlo ad una positiva risoluzione, evitando l'eccessiva criminalizzazione dei singoli comportamenti/atteggiamenti, aiutando gli attori sociali a comprenderne meglio le dinamiche e a mettere in atto le misure organizzative e relazionali più appropriate nell'interesse di tutti.

Da tale fenomeno lavoratori, management, impresa e società in generale riportano soltanto svantaggi e conseguenze negative, non soltanto in termini di costi umani (esistenziali, sanitari) ed economici (produttivi, assicurativi), ma anche sul piano etico e di immagine sociale.

Il libro nasce dal lavoro di ricerca svolto da un gruppo di ricercatori dell'Università Bocconi e del Consorzio CC/OMS (Consorzio per il Centro di Collaborazione con l'Organizzazione Mondiale della Sanità per la Medicina del Lavoro e l'Igiene Industriale) – Dipartimento di Medicina del Lavoro “Clinica del Lavoro L. Devoto” dell'Università di Milano, e rappresenta il risultato di un impegno di ricerca di tre anni caratterizzato dallo sforzo continuo di confronto tra saperi disciplinari diversi e approcci di ricerca specifici: quello tipicamente organizzativo e combinatorio con quello clinico psicologico. L'unione di queste culture ha consentito un inquadramento più organico del polimorfo fenomeno del mobbing. Raccoglie dunque diversi contributi professionali che, congiuntamente, conducono allo sviluppo della tematica e alla definizione delle possibili soluzioni, considerando i punti di vista derivanti dai differenti approcci disciplinari.

Il presente lavoro parte dal presupposto che il malato possa essere proprio l'organizzazione. Perciò, se si vogliono identificare quei fattori di rischio che consentano un'ideale prevenzione, bisogna individuare gli elementi organizzativi che giocano un ruolo prioritario nel creare le condizioni di contesto favorevoli al mobbing. Va quindi affiancata, agli aspetti psicolo-

gici, la disamina delle diverse dimensioni organizzative e i legami esistenti tra queste, con una visione integrata.

Il libro si propone dunque:

- di chiarire i “confini” tra stress e mobbing e come il lavoro sviluppato sul mobbing abbia una certa esportabilità sui fenomeni di stress psicosociale nelle organizzazioni;
- di analizzare il costrutto del fenomeno mobbing ed i limiti di approccio fin qui seguiti;
- di delineare gli elementi del contesto organizzativo che consentono di individuare le condizioni favorevoli allo sviluppo del mobbing;
- di definire la relazione tra gli elementi identificati, le possibili combinazioni e lo sviluppo del fenomeno;
- di offrire delle linee guida e delle proposte concrete per diagnosticare la rischiosità dei diversi contesti organizzativi, fornendo altresì indicazioni utili per prevenire il verificarsi del mobbing.

Seguendo i punti sopra evidenziati ci preme dare qualche indicazione sullo sviluppo del libro al fine di aiutare la lettura e la comprensione del percorso seguito.

Con il primo capitolo si è cercato di allargare il campo chiarendo cos'è lo stress, le sue possibili accezioni, gli impatti sul lavoro e quali variabili legate all'organizzazione concorrono a determinarlo. Tale apertura ci è apparsa importante poiché il mobbing è prima di tutto una delle cause di alcune manifestazioni croniche di stress, e perché gli ambienti dove il mobbing si sviluppa sono quelli lavorativi. Tuttavia gli stessi ambienti possono essere fonte di variegate manifestazioni di tensioni non sempre ascrivibili al mobbing stesso. È perciò importante distinguere, in termini di prevenzione ambientale, le cause di stress lavorativo dovute a fattori organizzativi oggettivi mal gestiti, dalle cause oggettive, soggettive e relazionali che generano i fenomeni che presentano il costrutto specifico del fenomeno mobbing. Le chiavi di lettura del mobbing e del suo significato sono chiariti nel secondo capitolo dove si arriva al centro del fenomeno dedicando attenzione a chiarirne i confini, gli elementi costitutivi e le dinamiche prevalenti. Lo scopo del capitolo è quello di fornire una mappa per riconoscere “le dinamiche persecutorie”, proponendo chiavi di lettura per contestualizzarle nelle varie realtà lavorative che, in modo assolutamente multiforme, le rendono ogni volta uniche. In chiusura del capitolo, si è voluto sviluppare una riflessione critica su cosa è stato fatto in questi anni per comprendere il mobbing; quali sono stati i passi significativi, ma anche i limiti degli approcci fin'ora seguiti, indicando le ragioni che sono state il motore propulsore della ricerca.

Il cuore dell'impianto di ricerca è presentato nel terzo capitolo. Qui viene spiegato il modello di diagnosi del "potenziale malato", l'ambiente di lavoro, sia sotto l'aspetto organizzativo, sia sotto quello sociale. Per comprendere ed anticipare il fenomeno mobbing bisogna allontanarsi dal suo epicentro comportamentale, percepibile e scatenante. Occorre dilatare lo spettro di analisi ed adottare un approccio sistemico che tenga conto di cause vicine e lontane, delle concause e dei legami tra queste. Bisogna considerare alcune caratteristiche di base del contesto di mercato e dell'assetto organizzativo al fine di identificare quali elementi possono concorrere a creare le condizioni per il suo sviluppo. L'ipotesi di base, chiarita in modo analitico, è che esistono alcune caratteristiche degli assetti organizzativi che presentano diversi gradi di rischio nel predisporre le condizioni affinché si sviluppino le dinamiche che danno luogo al mobbing.

I risultati dell'indagine, la strategia di ricerca adottata e l'aspetto di metodo sono descritti nel quarto capitolo. Qui viene spiegato come sono state declinate le dimensioni logiche presentate nel terzo capitolo per essere rilevate e misurate quantitativamente e qualitativamente. Altrettanto importante, al fine di comprendere come interpretare i risultati, è la descrizione degli aspetti di analisi che hanno consentito di verificare le relazioni tra i *singoli fattori organizzativi* e il mobbing, e l'esistenza di *combinazioni tra variabili* che possono portare a soluzioni organizzative "antidoto" rispetto al mobbing, o a soluzioni organizzative "tossiche" in quanto favorevoli l'attecchimento del fenomeno.

Nel quinto capitolo si è cercato di suggerire l'esportabilità dei risultati ottenuti nei diversi campi disciplinari rappresentati dalle professionalità del gruppo di ricerca. In tal senso si offrono due visioni, una che focalizza l'attenzione sul significato e l'utilità delle evidenze ottenute per medici e psicologi del lavoro, e per tutti coloro che si occupano dei temi mobbing e stress in relazione all'attività di valutazione e prevenzione dei rischi (datori di lavoro, RSPP, RLS, medici competenti), anche in relazione alle recenti evoluzioni normative. L'altra si rivolge più ad attori organizzativi quali manager, imprenditori, direttori del personale e sindacalisti che per ruolo e responsabilità possono intervenire con impatti significativi sia sull'organizzazione, sia sugli aspetti di clima e dei processi.

In ultimo, in allegato, sono inserite in forma integrale alcune interviste di testimoni aziendali che forniscono un quadro organico del loro specifico punto vista rispetto al fenomeno.

Nella speranza che la lettura possa trasmettervi la passione che ha accompagnato il gruppo di ricerca in questi anni vi auguriamo ... Buon "lavoro"!

La “camera” del mobbing nella “casa” dello stress

di *Roberto Vaccani*

Nel presente capitolo si considererà il fenomeno ad ampio spettro dello stress:

- delle sue valenze fisiologiche e patologiche;
- dell'effetto positivo esercitato dalla conoscenza e prevedibilità delle cause che lo inducono;
- dell'escalation di gravità dovuta alla sua intensità e durata;
- della diversa gamma delle cause organizzative che lo possono originare.

Tre sono le ragioni che spingono a considerare il campo generale dello stress sui luoghi di lavoro prima di focalizzare il mobbing, l'argomento centrale della nostra indagine e di questa trattazione.

In primo luogo il mobbing è una delle cause di manifestazioni negative ed importanti di stress. Il mobbing sta allo stress come uno dei tanti cibi tossici sta ai processi di digestione.

In secondo luogo perché, qualsiasi possa essere la causa scatenante di stress negativo, i processi di allarme, tensione ed eventuale evoluzione biopatologica sono identici. Una degenerazione patologica di una reazione da stress può essere dovuta a mobbing o ad un trauma grave di adattamento postbellico o post lutto e le risposte organiche dell'individuo seguono andamenti simili.

In terzo luogo il mobbing si recita in ambienti lavorativi che possono essere fonte di diverse manifestazioni di stress non sempre ascrivibili al mobbing. È perciò importante distinguere, in termini di prevenzione ambientale, le cause di stress lavorativo dovute a fattori organizzativi non orchestrati da un mobber, che spesso fa leva sui medesimi fattori ed aspetti organizzativi per progettare e disegnare le sue traiettorie ignobili.

La definizione del “campo”

L’oggetto di questa pubblicazione e della ricerca che la sorregge è la fenomenologia del mobbing.

Come accade al cospetto di tutti i fenomeni intangibili e frutto di un’alchimia complessa che fonde, in modo apparentemente indistinto, fattori soggettivi, aspetti socioculturali e condizioni oggettive ambientali, la prima difficoltà che si propone a chi voglia indagare il fenomeno mobbing risiede nella definizione del suo perimetro logico. In termini di ricerca si tratta di definire la dimensione del “campo di ricerca”.

Il mobbing si iscrive nel più ampio fenomeno **delle cause di stress** e della sua contestualizzazione negli ambienti lavorativi. Il mobbing è definibile come *un processo di relazioni sociali stabili e reiterate che coinvolge una pluralità di persone, fa leva su ruoli organizzativi (spesso di diversa collocazione gerarchica) ed è teso a canalizzare energia emotiva negativa al fine di isolare, screditare, vessare, emarginare, escludere una o più persone appartenenti al contesto di lavoro.*

Vale la pena di formulare alcune riflessioni sul fenomeno stress prima di circoscrivere, al suo interno, i processi sociali ed organizzativi definibili come mobbing. Lo stress è assimilabile al lavoro psicofisico soggettivo che gli individui pongono in essere, al fine di conciliare la loro recita esistenziale con gli ambienti visitati nella loro avventura di vita. Per tale ragione lo stress è definibile come *la fatica di adattamento/adattabilità psicobiologica individuale esercitata sugli ambienti di vita e stimolata dai medesimi ambienti.*

Rispetto alle scenografie e recite ambientali, agli individui è richiesto di trovare equilibrio tra due strategie complementari e contrapposte: adattarsi alle condizioni e alle richieste ambientali e/o adattare l’ambiente ai propri bisogni. Questo incessante lavoro è assimilabile alla fatica piacevole/spiacevole del vivere.

Si può perciò affermare che lo stress è sinonimo di attività vitale. In tale senso, questo lavoro individuale, originato dall’adattamento reciproco persona/ambiente, non combacia con il concetto di stress comunemente inteso. Nel gergo comune, infatti, si associa al termine stress un’accezione esclusivamente negativa.

Eustress e distress

Intorno al 1970, il primo a chiarire concettualmente la doppia valenza dei processi che caratterizzano lo stress, fu Hans Selye, biochimico austriaco (Selye H, 1974). I suoi studi hanno acceso la consapevolezza sul rapporto esistente tra **ambienti/eventi esterni**, la **percezione soggettiva di tali ambienti/eventi** e l'attivazione di **processi nell'organismo** in grado di influenzare **stati emotivi e di salute diversi**.

Selye denominò **eustress** (dal greco eu = bene) i processi psico/organici che attivano benessere individuale e suggerì la definizione **distress** (dal greco di = male) per connotare i fenomeni che comportano conseguenze negative per la salute psicofisica.

Nella condizione di eustress (stress positivo), gli individui canalizzano la loro energia vitale in direzione di condotte percepite positive e vincenti. Lo stato di eustress innesca circuiti psico - neuro - endocrino - immunitari positivi.

La condizione di distress (stress negativo) si realizza quando gli individui stanziavano parte, più o meno significativa, della loro energia vitale in modo entropico e difensivo nei confronti di situazioni percepite come disagiati o perdenti. I versanti positivi o negativi dello stress si muovono tra realtà oggettiva e percezione di realtà soggettiva.

Gli ambienti e le situazioni oggettive non sono necessariamente eustressanti o distressanti in sé. Spesso è il modo in cui gli individui percepiscono ambienti e situazioni che influenza l'interazione.

Ciò che viene percepito come distressante da un individuo può essere percepito eustressante da un altro individuo. Nei confronti di medesimi stimoli ambientali un soggetto può vivere sentimenti di piacevole sfida, un altro può patire di paure difensive o di fobie. È la percezione soggettiva che può decidere il versante positivo o negativo dello stress, e con esso i fenomeni biologici di salute e sofferenza che lo caratterizzano. I paradigmi percettivi individuali si edificano e si radicano nelle concrete esperienze di vita degli individui. Sono le esperienze personali e la percezione emotiva (positiva e negativa) che le caratterizza a tracciare le sceneggiature piacevoli (eustressanti) o quelle spiacevoli (distressanti) peculiari e fondanti la personalità dei singoli individui.

La visione di una parete rocciosa può sollecitare piacere sfidante in uno scalatore e, con altrettanta coerenza esperienziale, può incutere timore del vuoto in un individuo traumatizzato in giovane età da un incidente montano. Analogicamente i tifosi di due compagini agonistiche avversarie vivranno stati psicobiologici diversi di fronte alla vittoria schiacciante di una