

Harald Ege

NUOVA  
EDIZIONE

# OLTRE IL MOBBING

*Straining, Stalking,  
Whistleblowing, Smaining  
e altre forme di conflittualità  
sul posto di lavoro*



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Harald Ege

**OLTRE  
IL MOBING**

*Straining, Stalking,  
Whistleblowing, Smaining  
e altre forme di conflittualità  
sul posto di lavoro*

FrancoAngeli

Isbn: 9788835157267

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2023 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Prefazione per la nuova edizione 2023</b>	pag.	7
<b>Prefazione alla prima edizione, di <i>Herman Steensma</i></b>	»	11
<b>Introduzione</b>	»	17
<b>1. Mobbing</b>	»	21
1.1. Il caso/1	»	21
1.2. L'accertamento del mobbing	»	24
1.3. Eccezioni al metodo dei sette parametri	»	44
1.4. Il caso/2	»	49
<b>2. <i>Straining</i></b>	»	53
2.1. Il caso/1	»	53
2.2. Che cos'è lo <i>straining</i>	»	58
2.3. Il metodo di riconoscimento	»	62
2.4. La valutazione di un caso di <i>straining</i>	»	81
2.5. Il caso/2	»	83
2.6. Addendum	»	86
2.7. Nota sullo <i>straining</i> / Ordinanza Corte di Cassazione n. 29101 del 19 ottobre 2023	»	87
<b>3. Stalking</b>	»	89
3.1. Il caso/1	»	89
3.2. Tipi di stalking	»	94
3.3. I sette parametri di riconoscimento dello stalking	»	97
3.4. L'applicazione pratica	»	114
3.5. Il caso/2	»	116
<b>4. Altre situazioni problematiche sul posto di lavoro</b>	»	119
4.1. Molestie sessuali	»	120
4.2. Stress occupazionale	»	127

4.3. Burnout	pag. 138
4.4. <i>Straining e glass-ceiling</i>	» 140
4.5. <i>Straining e smaining</i>	» 144
4.6. <i>Whistleblowing</i>	» 146
4.7. <i>Workaholism</i>	» 150
<b>Postfazione alla nuova edizione 2023, di <i>Domenico Tambasco</i></b>	» 155
<b>Altre opere dello stesso autore</b>	» 159
<b>Riferimenti</b>	» 161

---

## Prefazione per la nuova edizione 2023

Quando, nel 2005, pubblicai per la prima volta questo libro, avevo da poco scoperto un fenomeno, che avevo spesso ravvisato nelle varie denunce per mobbing. Nel 2004 fui incaricato come consulente tecnico d'ufficio per il Tribunale di Bergamo, e nel valutare il caso sottopostomi, rilevai una forte analogia con tanti altri casi: la vittima soffriva di una condizione lavorativa penalizzante, che veniva definita dal suo legale "mobbing". Il soggetto si sentiva come vittima di mobbing, ma un parametro del mio metodo (Metodo Ege) mancava: la frequenza e la sistematicità delle azioni attive.

In effetti, cominciai a notare la frequenza con cui mi veniva sottoposta una certa tipologia di caso: la vittima veniva posta in una condizione di lavoro stressante, causata da una singola azione, come ad esempio la privazione di una mansione essenziale, o la privazione degli strumenti di lavoro, o del proprio ufficio ecc. La vittima, quindi, percepiva l'ostilità della situazione con una "frequenza" quotidiana, ma l'azione attiva di fatto era stata una soltanto. Avevo introdotto e diffuso la conoscenza del mobbing ed avevo sviluppato il mio Metodo, tuttavia, nei casi appena citati, veniva meno il parametro della frequenza delle azioni ostili attive. Le cause in oggetto vertevano sul mobbing. Non potevo ignorare la sofferenza della vittima che effettivamente risultava penalizzata sul posto di lavoro, ma non potevo nemmeno definirlo come mobbing, confutando quei parametri stabiliti da me stesso. Dovetti quindi sviluppare un nuovo concetto basato su una tipologia di conflittualità che di fatto era sempre esistita.

In quegli anni, il mobbing era molto di moda (anche per colpa mia!), si parlava sempre e solo di mobbing, e tutto veniva attribuito a questo fenomeno. E direi ancora oggi, nel 2023, si continua ad utilizzare questa parola in modo improprio per indicare qualsiasi circostanza conflittuale (e quel che è peggio anche diffusamente da operatori provenienti sia dall'ambito giuridico che dall'ambito sanitario!), senza addentrarsi in modo approfondito nella questione. Addirittura, nel corso degli anni, mi sono trovato talvolta di



fronte all'esplicita richiesta (ovviamente mai accettata) da parte di qualche periziando, di modificare la mia valutazione, in ambito di stesura della mia perizia (il mio fiore all'occhiello), e cambiare la definizione del conflitto, da *straining* a *mobbing*, comportando naturalmente uno sviluppo dell'analisi radicalmente diverso, ed una forzatura se non uno stravolgimento interpretativo dell'anamnesi lavorativa prodotta e quand'anche (il colmo!) suddetta variazione significasse una quantificazione minore di danno secondo le mie tabelle di quantificazione. Lo *straining*, ieri, come ancora oggi, veniva e viene tuttora considerato erroneamente un "mobbing light", quando, al contrario, si potrebbe affermare che, sotto il profilo civile, esso si configuri teoricamente come una fattispecie dalla portata eziologica maggiore rispetto a quella del *mobbing*, essendo il danno che ne deriva di natura "permanente".

Allora, come oggi, il mio sforzo è quello di continuare a promuovere una cultura che valorizzi la figura dell'esperto in grado di rilasciare una valutazione altamente specialistica in materia: una cultura che attribuisca la giusta importanza ad un approccio altamente scrupoloso e selettivo in fase di analisi del conflitto, capendo che, prima di tutto, occorre attribuirgli la parola giusta, dargli il giusto nome. Sarebbe come se utilizzassimo sempre indistintamente la parola "fiore", invece della parola "rosa", o "tulipano" ecc, o definire tutti gli animali che popolano il mare con il nome "pesce" invece di distinguere tra lo scorfano, il dentice, la cernia ecc.

"Sono vittima di mobbing" o "sono stressato", per me, è come dire "Ho visto un pesce". Ritengo fondamentale analizzare per bene un caso per poi decidere di che cosa parliamo veramente. Solo un esperto conosce le linee sottili che separano una casistica conflittuale da un'altra. Stress, mobbing, *straining*, molestie sessuali, demansionamento, dequalificazione, *glass ceiling*: l'approfondimento di tematiche così delicate richiede evidentemente pur sempre una certa sensibilità e professionalità.

Nel 2005, questo libro, quindi, si delineava come rivoluzionario posto che portava al grande pubblico un argomento nuovo, lo *straining*, che avevo scoperto solo pochi mesi prima e che avevo descritto in occasione della suddetta consulenza tecnica per il Tribunale di Bergamo. Questa riedizione porta una ventata di novità sotto vari punti di vista. In primis, viene fornito un aggiornamento dei riconoscimenti decretati da vari tribunali in merito ai vari argomenti, contribuendo a convalidarne la sostanza e la stessa attualità. Mi sono avvalso del sostegno, di inestimabile valore, dell'avvocato Domenico Tambasco, affermato ed esperto della materia sul versante giuridico. Ho colto inoltre l'occasione per introdurre un argomento che illustra una situazione molto diffusa in Italia ma poco conosciuta, ovvero il *glass ceiling*, un argomento, peraltro, che avevo già trattato anni fa in una mia pubblicazione in lingua tedesca. Ho ritenuto, quindi, opportuno promuovere la divulgazione di questa forma di discriminazione anche in contesto italiano, visto che avevo avuto modo di esaminare casi e che avevo redatto anche perizie al riguar-

do. Non solo, ho altresì concettualizzato lo *smaining* come fenomeno figlio dell'era Covid e soprattutto post Covid.

La mia opinione, quindi, è che questa riedizione non solo aggiorna la versione originale del 2005, arricchendola delle più recenti pronunce giuridiche, ma la amplia. Il libro quindi si connota come attuale più che mai.

Un ringraziamento a Paola Vampa e Domenico Tambasco per il prezioso contributo per la realizzazione della edizione nuova.



---

# Prefazione alla prima edizione

di *Herman Steensma*\*

Alcuni pensano che il modo migliore di vivere sia vivere pericolosamente. Il pericolo in effetti può essere molto eccitante. Vi sono diversi modi per raggiungere il desiderato stato di eccitazione: per esempio, si può scalare una montagna, lanciarsi con il paracadute, fare immersioni in profondità, nuotare in mezzo agli squali, e via dicendo.

Esiste tuttavia un modo più semplice di sperimentare il pericolo: recarsi ogni giorno al lavoro. Anche se di solito non ce ne rendiamo conto, i fatti provano che i luoghi di lavoro possono essere molto pericolosi. Diverse ricerche europee su vasta scala indicano per esempio che ogni anno milioni di lavoratori vengono sottoposti a violenza fisica, molestie sessuali, minacce, prevaricazioni e mobbing. Anche negli Stati Uniti l'ambiente di lavoro è luogo di vittimizzazione e violenza, e i lavoratori corrono persino più rischi di restare vittime addirittura di omicidi.

Questi alti livelli di violenza, aggressione, molestie e intimidazione hanno spesso conseguenze molto negative sia sugli individui coinvolti, vittime e spettatori, sia a livello organizzativo e sociale in senso lato. La letteratura specifica riporta tra gli effetti organizzativi l'aumento dell'assenteismo e dei costi sanitari, la maggiore tendenza al turnover, l'insoddisfazione del personale, il danno all'immagine dell'azienda; le singole vittime possono invece andare incontro a problemi di salute, disturbi psichici, tentativi di suicidio. E questa lista è tutt'altro che completa. La violenza sul lavoro è dunque un problema scottante per le organizzazioni e per i lavoratori, oltre che un campo di studio molto importante e significativo. Fa dunque restare quantomeno interdetti il fatto che, nonostante l'alta incidenza degli episodi di violenza nell'ambiente di lavoro, i ricercatori delle scienze sociali si sono sempre di-

\* Herman Steensma è professore associato di Psicologia Sociale e dell'Organizzazione presso l'Università di Leida, nei Paesi Bassi. Ha pubblicato oltre 320 lavori, tra articoli, libri e presentazioni congressuali, ed è tra i fondatori di un *network* olandese di ricercatori e consulenti specializzati nello studio delle aggressioni sul posto di lavoro.

mostrati piuttosto lenti e tardivi nel considerare questo drammatico aspetto della vita lavorativa. Fortunatamente le cose stanno cambiando e gli studiosi sono attualmente impegnati al massimo per riguadagnare il tempo perduto. Diamo dunque un'occhiata ai risultati a cui sono giunti finora.

Per prima cosa dobbiamo notare che le ricerche tendono a distinguere in linea di massima due diverse forme di violenza organizzativa: le aggressioni esterne e le aggressioni interne. La violenza esterna si riferisce alle azioni compiute dai cosiddetti "outsiders", persone cioè che non fanno parte dell'azienda (ladri, truffatori, clienti insoddisfatti, etc.). La violenza interna è invece perpetrata da colleghi, capi o (a volte) sottoposti. Questa forma interna di violenza organizzativa è l'argomento del presente lavoro di Harald Ege e su questa quindi mi concentrerò specificatamente.

Il ricercatore tedesco Heinz Leymann è considerato da tutti i ricercatori della psicologia e delle altre scienze sociali come il pioniere che ha impresso l'impulso maggiore alla ricerca sulle molestie e sulle vittimizzazioni in ambito occupazionale. Mutuando un concetto avanzato dal famoso etologo Konrad Lorenz, egli coniò il termine "mobbing" per descrivere le diverse forme di aggressione tra lavoratori all'interno della stessa organizzazione. Secondo Leymann il mobbing, o terrore psicologico sul posto di lavoro, è costituito da comunicazioni ostili e non etiche, perpetrate in modo sistematico da uno o più individui generalmente contro un altro individuo, che viene costretto a una posizione debole ed indifesa e perde la capacità di resistere efficacemente agli attacchi. Leymann stabilì inoltre che le azioni mobbizzanti devono accadere con un'alta frequenza (almeno una volta alla settimana, spesso quotidianamente) e per un lungo periodo di tempo (almeno sei mesi).

Il ricercatore tedesco diede anche altri importanti contributi alla ricerca, quali la messa a punto del questionario LIPT, uno strumento atto a rilevare la frequenza con cui un individuo è soggetto alle diverse azioni ostili, e l'elaborazione di un modello teorico di progressione temporale del mobbing secondo quattro fasi successive: 1) evento critico (generalmente un conflitto); 2) mobbing e stigmatizzazione da parte di colleghi o superiori; 3) intervento dell'Ufficio Personale (che tende ad accettare i pregiudizi sulla vittima diffusi nelle fasi precedenti); 4) espulsione finale (o dimissioni "spontanee") della vittima dal posto di lavoro. Leymann visse per la maggior parte della sua vita in Svezia e qui sviluppò le sue idee a partire dalla metà degli anni '80. Da allora la ricerca si è estesa, dapprima negli altri Paesi scandinavi e in Germania, quindi, dalla metà circa degli anni '90, anche in altre nazioni. Al giorno d'oggi in tutti i continenti vengono regolarmente condotti ricerche e studi sulla violenza organizzativa interna.

Harald Ege, che opera in Italia, è uno dei ricercatori più attivi in questo campo. Egli combina un genuino interesse scientifico per le cause e le conseguenze delle aggressioni interne con il desiderio di combattere il fenomeno e migliorare così la condizione delle vittime.

Ege ha fondato la prima associazione italiana contro il mobbing e lo Stress psicosociale ed è autore di diversi testi ed articoli sul tema. In alcuni suoi lavori ha presentato dati che hanno sorpreso la comunità scientifica per la loro grande diversità rispetto ai risultati ottenuti nei Paesi del Nord Europa. Per esempio, nel suo libro *Mobbing – New Perspectives and Results from an Italian Investigation* (2002)<sup>1</sup>.

Ege ha sviluppato il modello italiano di mobbing a sei fasi, in cui, dopo una pre-fase denominata Condizione Zero, si susseguono sei stadi progressivi. Pur essendo esplicitamente basato sullo schema di Leymann, questo modello comprende due fasi aggiuntive che dimostrano in modo più convincente i legami logici tra le diverse fasi; il modello di Ege risulta inoltre di più facile applicazione pratica alla realtà italiana, in cui il contesto sociale sul posto di lavoro è piuttosto diverso da quello dei Paesi nordeuropei. Nello stesso testo Ege ha presentato anche il fenomeno del doppio-mobbing, secondo cui, quando la situazione di mobbing sul lavoro si fa talmente intensa da minare l'unità e la coesione familiare della vittima, la famiglia smette di dare supporto al congiunto mobbizzato e passa invece al contrattacco. Sarebbe quindi che le differenze culturali tra le varie società influenzino sia le forme specifiche di attuazione sia lo sviluppo temporale del processo di mobbing.

Anche su questo punto occorre dare il giusto riconoscimento a Leymann: nel suo articolo "The Content and Development of Mobbing at Work", pubblicato nel 1996 nel numero speciale sul mobbing dell'*European Journal of Work and Organizational Psychology*<sup>2</sup>, egli aveva già sostenuto la possibilità che le interazioni ostili assumessero forme diverse nelle diverse culture. Con la sua approfondita analisi del problema all'interno della società italiana, Ege ha contribuito non poco a provare questo punto. Nel suo libro *Mobbing – Conoscerlo per Vincerlo* (FrancoAngeli, 2001), Ege ha poi spiegato il fenomeno del mobbing utilizzando le antiche teorie di strategia militare e ha analizzato lo speciale ruolo del tempo.

E ora, eccolo di nuovo. Dopo queste mie poche pagine di Prefazione, il lettore si troverà davanti il testo dell'ultima fatica di Harald Ege, in cui il fenomeno dell'aggressione interna sul posto di lavoro viene ancora una volta affrontato da un punto di vista tutto speciale, dando vita a originali intuizioni e portando a conclusioni e consigli di grande valore per le vittime e per i professionisti delle scienze sociali e del diritto, per esempio quelli coinvolti a vario titolo nelle azioni legali promosse dai mobbizzati contro le aziende o i mobber.

Ma che cosa c'è, in sostanza, di così importante? Cercherò di spiegarlo brevemente. Il mobbing – o bullying, come attualmente viene sempre più

1. Testo in lingua inglese che combina due precedenti opere italiane di H. Ege: *Il Mobbing in Italia. Introduzione al Mobbing culturale* (1997) e *I numeri del Mobbing. La prima ricerca italiana* (1998), entrambe pubblicate dall'editore Pitagora di Bologna (n.d.t).

2. Vol. 5, n. 2, 1996.

definito – è riconosciuto sulla base di alcuni parametri. In precedenza ho fatto riferimento alla definizione di Leymann basata sull'alta frequenza e sulla lunga durata delle azioni negative. Questa definizione è generalmente condivisa dai ricercatori e dai professionisti del mobbing. Ora, immaginiamo di essere vittime di un'aggressione interna sul posto di lavoro e ipotizziamo che ci vengano rivolti attacchi molto gravi ma saltuari, per esempio solo due volte al mese, e che dopo soli tre mesi non siamo più in grado di far fronte alla situazione, per cui iniziamo un lungo periodo di malattia, o presentiamo le dimissioni, o consideriamo opzioni ancora più spiacevoli. Ebbene, secondo la definizione formale di Leymann, non siamo vittime di mobbing.

Si tratta di un problema a cui i ricercatori si trovano spesso di fronte, poiché – per dirla in poche e (forse troppo) semplici parole – in queste situazioni, anche se è ovvio che si è stati vittime di azioni ostili, spesso non si ha diritto ad alcun tipo di risarcimento. L'insoddisfazione è quindi grande. Proprio questa è l'essenza della questione che Harald Ege analizza nei capitoli di questo libro: l'applicazione pratica della rigida definizione del mobbing impedisce ai ricercatori di prestare la dovuta attenzione a molte forme di aggressione interna sul posto di lavoro. Senza contare poi i molti effetti collaterali che questa rigida definizione di mobbing ha sulle vittime stesse delle aggressioni interne.

Ege affronta il problema sviluppando un modello di *escalation* della persecuzione sul posto di lavoro. Il mobbing è solo una delle diverse forme che la persecuzione può assumere a livello organizzativo. Altre forme, in qualche modo più "leggere", sono lo Stress occupazionale e lo *straining*, mentre la forma più grave ed estrema di persecuzione è rappresentata dallo stalking. Questa linea di pensiero ha chiaramente molto da offrire agli specialisti delle scienze sociali e politiche e agli operatori del diritto, anche se senza dubbio molti ricercatori non concorderanno sull'utilità di una tale netta distinzione tra il mobbing e le altre forme di aggressione interna. In effetti, durante un recente simposio internazionale sul mobbing, l'intervento di Ege su questi temi è stato seguito da una vivace discussione generale. Alcuni ricercatori ritenevano che operare distinzioni tra stress, *straining*, mobbing e stalking non fosse di alcuna utilità; altri invece, soprattutto esponenti delle scienze applicate e professionisti con esperienza negli aspetti legali del mobbing, difendevano le idee di Ege.

In effetti, in un'aula di tribunale quello che occorre sono definizioni precise e chiare, che non lascino spazio ad equivoci o interpretazioni sui concetti. Le opinioni di un consulente tecnico non possono essere sempre accettate *tout court* dai giudici e dagli avvocati. Negli Stati Uniti, per esempio, la Corte Suprema ha stabilito che l'ammissibilità della prova scientifica nei processi può dipendere da vari fattori, tra cui il grado di affidabilità, di validità e di verificabilità, la percentuale di errore, la possibilità di riesame, la condivisibilità dell'opinione con gli altri esperti del campo, etc. È molto probabile che il dibattito stimolato dal lavoro di Ege porti nel tempo a sostanziali miglio-

ramenti sia a livello teorico sia in ambito interventistico e forse anche a decisioni giuridiche qualitativamente migliori. Mi sembra un futuro senz'altro promettente. Ovviamente questa mia breve presentazione non rende giustizia alla ricchezza dei contributi presentati nei capitoli che seguono. Non resta quindi che leggere il libro dalla prima all'ultima pagina. E credetemi: è un ottimo modo di passare il tempo!

Leida, settembre 2005  
(Traduzione dall'inglese a cura dell'autore)





---

# Introduzione

Questo libro ha avuto una genesi simile a quella di qualsiasi ricerca scientifica: è nato cioè da una ipotesi. Per comprendere appieno quale sia stato questo interrogativo da verificare e da dove fosse scaturito occorre narrare brevemente una storia. Personalmente mi occupo di conflitti organizzativi e mobbing dai tempi dell'università, tuttavia la mia ricerca è divenuta in qualche modo ufficiale solo a partire dal 1996, quando assieme ad alcuni collaboratori costituii a Bologna PRIMA Associazione Italiana contro mobbing e stress psicosociale, la prima organizzazione italiana in assoluto volta allo studio e alla divulgazione del problema del mobbing e all'assistenza a tutti i livelli delle sue vittime.

Da quel momento cominciammo a somministrare a tutte le persone che si rivolgevano a PRIMA una versione tradotta e modificata del famoso questionario di Mobbing LIPT, denominata appunto "LIPT modificato". Dai primi 300 questionari da noi raccolti, tutti rigorosamente anonimi, nel 1998, traemmo i risultati e i dati statistici della prima ricerca italiana sul fenomeno del mobbing, pubblicata, come è noto, nel testo *I numeri del mobbing. La prima ricerca italiana*, edito da Pitagora, Bologna, nel 1998. Nel 2002 il questionario "LIPT modificato" venne ulteriormente ampliato e adattato agli importanti risultati a cui la nostra ricerca era giunta, confluendo nell'attuale "LIPT Ege Professional". Continuammo tuttavia a sottoporlo regolarmente a tutte le autodichiarate vittime di mobbing che si rivolgevano e si rivolgono tuttora a PRIMA, per assistenza e supporto. Il risultato è che al momento siamo in possesso di oltre 3000 questionari compilati, una ricchissima miniera di dati.

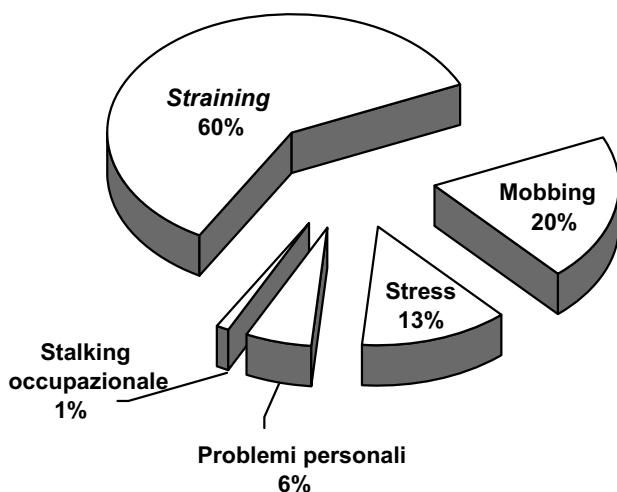
Quando venne elaborato il "Metodo Ege 2002"<sup>1</sup> che – come si sa – permette l'individuazione del mobbing in una vicenda lavorativa sulla base della

1. Pubblicato nel testo di H. Ege, *La valutazione peritale del danno da mobbing*, Giuffrè, Milano, 2002. L'utilizzazione professionale del questionario "LIPT Ege Professional" e del "Metodo Ege 2002" ad esso correlato è autorizzata dall'autore solo a fronte del conseguimento della necessaria abilitazione, che è riservata agli psicologi e si ottiene al termine di uno specifico percorso formativo in due livelli: *Corso di informazione sul mobbing* e *Corso di abilitazione all'uso professionale del "Metodo Ege 2002"*.

presenza di sette parametri tassativi di riconoscimento, emerse in modo quasi automatico una domanda: quanti di tutti i casi analizzati da PRIMA erano veramente ascrivibili a mobbing sulla base del “Metodo Ege”? Questa è la domanda che ha fatto dapprima scattare una ricerca per così dire “archivistica”, e quindi ha portato all’elaborazione dei contenuti di questo libro. In sostanza, quello che io e i miei collaboratori abbiamo fatto è stato di riesumere i questionari LIPT anonimi archiviati dal 1996 ad oggi. Come si è detto, si tratta di oltre 3000 questionari compilati da autodichiarate vittime di mobbing di entrambi i sessi e provenienti in proporzione variabile da tutte le regioni italiane e da tutti gli ambiti di lavoro, che si erano rivolti a PRIMA per ottenere un supporto professionale; la maggior parte di loro presentava certificazioni mediche attestanti sindromi ansioso-depressive; molti erano in possesso di certificati e perizie mediche attestanti il mobbing, per cui erano fortemente convinti di essere mobbizzati.

Abbiamo analizzato tale campione con il metodo dei sette parametri, ovviamente limitatamente ai dati che emergevano dalle segnalazioni del soggetto sul test e dalle note a margine prese a suo tempo dall’esaminatore, allo scopo di scoprire quanti di loro potevano effettivamente rientrare nella casistica del mobbing. I risultati che abbiamo ottenuto da questa nostra indagine sono stati da me presentati in parte al XII Congresso Europeo di Psicologia del Lavoro e dell’Organizzazione, svoltosi a Istanbul (Turchia) nel maggio 2005, e in parte al IX Congresso Europeo di Psicologia di Granada (Spagna) nel luglio 2005; in questa sede sono presentati per la prima volta a livello italiano (fig. 1).

**Fig. 1 – La distribuzione dei conflitti occupazionali in Italia secondo i primi dati di PRIMA (2005)**



Come si vede, si tratta di numeri piuttosto sorprendenti, che in parte hanno confermato le nostre aspettative e in parte le hanno abbondantemente travalicate. Fin dall'inizio eravamo infatti piuttosto sicuri che erano molti i casi che non rientravano affatto nel mobbing, tuttavia non ci aspettavamo sicuramente proporzioni di questo tipo.

Solo il 20% – uno su cinque, per intenderci – di tutti i casi di presunto mobbing potevano oggettivamente dirsi tali secondo i sette parametri di riconoscimento. Il 13% erano casi ascrivibili a una qualche forma di stress occupazionale, ossia a situazioni generalizzate di cattivo clima organizzativo, prive di contenuti discriminatori. Un 6% dei soggetti avevano problemi personali di tipo psichico, soprattutto paranoia e depressione organica, che emergevano chiaramente dalla valutazione diretta e dalle diagnosi mediche presentate. Una parte piccola ma presente, pari circa all'1% del totale, corrispondeva a casi di conflittualità molto elevata, nata in ambito lavorativo e sconfinata poi nella vita privata della vittima: più avanti nel corso di questo libro vedremo che si tratta di un tipo di persecuzione denominata *stalking* occupazionale.

Il dato più significativo è tuttavia un altro: la stragrande maggioranza, ben il 60% circa, di tutti i nostri 3000 casi di presunto e proclamato mobbing, non era oggettivamente tale. Si trattava al contrario di casi di dequalificazione grave e prolungata, privazione di mansioni, isolamento relazionale e professionale: dirigenti che non dirigevano più nulla, funzionari relegati a mansioni di segretari o uscieri, lavoratori trasferiti in filiali in capo al mondo, impiegati spostati in stanze buie e polverose, prive di telefono e computer, situate in fondo al corridoio o vicino ai bagni. Situazioni lavorative senz'altro disagiati, conflittuali e lesive della dignità e della salute del lavoratore, ma tuttavia prive di quella sistematicità e regolarità di attacchi attivi propria del mobbing. Come vedremo nel relativo capitolo di questo libro, questo tipo di situazioni è stata da noi definita con il termine *straining*.

Ecco dunque il punto di partenza, l'ipotesi iniziale di questo lavoro: c'è qualcosa che va oltre il mobbing. Ci sono conflitti e persecuzioni sul posto di lavoro che creano danni enormi alle vittime e alle organizzazioni, ma non sono definibili mobbing. E le vittime di questo "nonmobbing" devono avere anche loro diritto di rivalsa.

Partiremo dunque dal mobbing, fenomeno ormai diffusamente noto, che tuttavia affronteremo nel corso del primo capitolo di questo lavoro da un punto di vista rigorosamente pratico. Passeremo quindi all'introduzione esclusiva dello *straining*, argomento del secondo capitolo, e ad una panoramica sul tema dello *stalking* e sulla sua originale variante occupazionale. Infine, nel quarto e ultimo capitolo, toccheremo altri scottanti problemi sociali e professionali, alcuni relativamente conosciuti come le molestie sessuali e lo stress occupazionale, altri più tecnici e dai nomi inglesi spesso ostici ed oscuri, come il *burnout*, il *workaholism*, il *whistleblowing*. Alla fine avremo fatto una sorta di carrellata di conflitti e persecuzioni sul posto di lavoro che, ben lungi dall'essere esaustiva e definitiva, come vedremo, fornirà lo spunto per intraprendere in futuro nuovi ed interessanti viaggi di ricerca.



### 1.1. Il caso/1

*Franco, impiegato con funzioni dirigenziali presso la sede estera di una importante banca italiana, viene richiamato “d’urgenza” in Italia dalla Direzione centrale per essere adibito ad un progetto di ristrutturazione informatica dell’azienda. Franco è sorpreso e amareggiato: di colpo sfumano tutti i progetti personali e professionali legati alla sua residenza all’estero, mentre non capisce come la direzione possa aver pensato a lui per un progetto informatico, data la sua totale incompetenza in materia. Tra dubbi e riserve, deciso comunque a non porsi in disaccordo con la decisione aziendale, rientra in Italia.*

*Nel corso di un primo incontro, il responsabile dell’Ufficio gestione risorse umane gli assicura che il suo lavoro in patria sarebbe stato temporaneo e che entro qualche anno sarebbe stato nuovamente assegnato ad una filiale estera. Intanto l’incarico che gli viene affidato è piuttosto insolito: deve scegliere strumenti informativi, mobili e arredi per alcuni nuovi uffici. Franco si sente ovviamente fuori posto, inadeguato e pesantemente dequalificato, oltre ad avere la sensazione di essere stato in qualche modo “punito” per qualcosa che però non riesce a spiegarsi.*

*In uno stato di profondo sconforto e prostrazione, decide di chiedere nuove mansioni: ottiene di essere inviato per alcune missioni all’estero, una promozione al grado di vicedirettore e l’assegnazione ad un altro incarico presso la sede centrale. Franco tuttavia non è certo soddisfatto: ha la sensazione che la promozione abbia la funzione di collocarlo definitivamente in un ruolo non suo, per cui si dichiara disposto a rinunciarvi pur di essere riammesso nel circuito estero. Addirittura, si propone per un posto vacante in una filiale estera con un trattamento economico ridotto. La proposta, tuttavia, viene rifiutata dai vertici aziendali.*

*Passa un altro anno e Franco viene inserito in un programma di riaggiornamento delle filiali italiane. È costretto a continui spostamenti in varie città*

*e ogni volta si trova a dover imparare il lavoro dall'inizio. Nell'ultima filiale a cui è destinato si ritrova senza una scrivania e costretto ad utilizzare i locali della mensa per studiare. Di fronte alle sue richieste di conoscere quali siano i programmi futuri previsti per lui, l'Ufficio risorse umane si limita a rispondere di attenersi alle istruzioni del direttore della filiale.*

*Intanto la sua condizione professionale sta diventando una sorta di barzelletta aziendale: in ogni filiale a cui arriva è preceduto da maldicenze e aneddoti umilianti e si ritrova quindi regolarmente sottoposto ad atteggiamenti derisori o alla più totale indifferenza di colleghi e superiori. Franco inizia a soffrire d'insonnia, aritmie e vertigini; la sua vita privata comincia a risentire pesantemente della tensione costante in cui vive; l'angoscia lo costringe a fissarsi ossessivamente sull'idea che si sta cercando di impedire il suo ritorno all'estero. Nel tentativo di tener sotto controllo l'ansia, l'insonnia e la tachicardia, nonché il calo di difese immunitarie, Franco comincia a spendere cifre considerevoli in medicinali, integratori, corsi di miglioramento personale: la sua preoccupazione costante è quella di mantenere, nonostante tutto, una buona immagine di sé, sempre in vista di un possibile reinserimento all'estero.*

*Un giorno Franco apprende a cose fatte di essere stato ufficialmente inserito nell'organigramma aziendale con una funzione dequalificante e piuttosto imbarazzante: deve fare da "supporto" a funzionari di qualifica e anzianità inferiori alle sue! Oltre all'umiliazione per l'evidente dequalificazione, Franco si rende conto che l'ufficializzazione del suo ruolo fa sfumare definitivamente tutte le promesse di essere collocato di nuovo nel settore estero. Di fronte ad una tale situazione, le ridicolizzazioni di colleghi e superiori raggiungono il culmine e Franco cade in uno stato di profonda prostrazione e disperazione: dorme pochissimo, vive nel caos, accusa frequenti scoppi di pianto; viene lasciato dalla partner; quando il direttore gli propone l'incarico di rispondere ai telefoni, cade preda di un attacco di panico di fronte a clienti e colleghi.*

*Tenta disperatamente una nuova strada, rivolgendosi direttamente all'amministratore delegato, che promette di interessarsi personalmente affinché venga ricollocato nel circuito estero. Comincia così per lui una spasmodica attesa, che dura oltre un anno, finché viene finalmente convocato dal capo del personale. In vista di un futuro incarico di "rappresentanza", gli viene proposto un piano dettagliato di rapido aggiornamento, per cui deve effettuare una sorta di "giro panoramico" tra i vari uffici per apprendere tutte le novità. Terminato il programma di aggiornamento, però, l'amministratore delegato ha lasciato la banca e Franco non si vede assegnare alcun incarico estero.*

*Viene assegnato ad un ufficio "in attesa di mansioni". Attende per sei mesi, inattivo e in preda allo scoraggiamento e all'ansia, oppresso dalla paura di venire nuovamente bloccato. Dopo qualche settimana deve persino*

*lasciare la sua stanza per lavori di ristrutturazione dei locali, per cui si ritrova senza una scrivania e costretto a vagare da un salotto riunioni all'altro, tra il dileggio generale dei colleghi. Riferisce di aver vissuto situazioni intollerabilmente vergognose, come essere invitato ad uscire dal salotto riunioni in presenza di clienti, o essere costretto a rifugiarsi nei bagni a leggere per ore, in attesa dell'orario di uscita. Per cercare di reagire comincia ad assumere ansiolitici in dosi massicce.*

*Gli viene finalmente fatta una nuova proposta: deve trasferirsi a Roma per due anni per una collaborazione tecnica con un Ministero. Franco accetta, benché non ottenga alcuna assicurazione di essere riammesso nella rete estera al termine di tale periodo. Mentre si prepara a partire, tuttavia, ha una crisi cardiaca, viene ricoverato in clinica e resta assente per malattia per qualche settimana. Al rientro sul lavoro è informato che la proposta di trasferimento a Roma è caduta.*

*In preda allo sconforto più totale, Franco comprende che non riesce più a far fronte da solo al suo disagio e decide di ricorrere alle cure sanitarie. Comincia ad essere seguito regolarmente dal Centro di Salute Mentale della sua città e resta assente dal lavoro per vari mesi, con diagnosi successive di sindrome ansioso depressiva reattiva. Il "riposo" tuttavia non gli è di alcun giovamento: i sintomi permangono, i farmaci non sembrano avere effetti. Non fa che arrovellarsi sulla sua situazione lavorativa: si sveglia la notte con incubi che hanno come protagonisti i responsabili della sua odissea o ripensa alle innumerevoli situazioni in cui è stato umiliato, sbeffeggiato e deluso.*

*Dopo qualche mese, non notando miglioramenti delle sue condizioni, Franco decide di arrendersi e di dare le dimissioni. Ormai non si sente più in grado di lavorare, il solo pensiero dell'ufficio gli causa ansia e gli impedisce di dormire nonostante i sonniferi. Da quando ha lasciato il suo posto all'estero al momento delle sue dimissioni sono passati quasi dieci anni.*

Quello di Franco è un grave e complesso caso di mobbing, ossia di una prolungata situazione di conflitto psicologico sistematico sul posto di lavoro. Tuttavia, in base a quali criteri è possibile affermare con sicurezza – e sostenerlo anche davanti ad un Tribunale in una causa di risarcimento danni – che Franco è stato sottoposto a mobbing? Dietro all'affermazione per cui una certa vicenda lavorativa è ascrivibile a mobbing, un'impressione o una certa somiglianza con certi modelli ovviamente non sono sufficienti.

Dal 1996, anno in cui la conoscenza del mobbing è stata introdotta anche in Italia, sul fenomeno si sono scritte montagne di carta e detti fiumi di parole. Si sono analizzate le definizioni, verificati gli ambiti di applicazione, ripercorse le tappe della ricerca. Si sono pronunciate sentenze, discusse leggi, girati film e documentari. Benché ci sia ancora qualcuno che a costo di sfiorare il ridicolo continua a sostenere che il mobbing non esiste, si può



affermare ragionevolmente che questo termine ha oggi raggiunto una conoscenza piuttosto diffusa.

Per questo motivo in questo capitolo, che costituisce il punto di partenza di un percorso destinato a oltrepassare il concetto di mobbing, non ci dilungheremo in sommari o spiegazioni astratte. Rimarremo invece sul terreno pratico, quello dell'applicazione della ricerca alla realtà. Partiremo quindi dalla vicenda vissuta sopra riportata per chiarire come essa è stata analizzata e come si è giunti alla valutazione del mobbing e dei danni di vario tipo che ne sono derivati.

## 1.2. L'accertamento del mobbing

Franco, che ovviamente nella realtà si chiamava diversamente, venne da me qualche anno fa, ritenendo di essere stato sottoposto a mobbing e chiedendo un sostegno specialistico anche in vista della causa di risarcimento danni che intendeva promuovere nei confronti della banca presso cui aveva lavorato.

Gli feci quindi compilare il test di mobbing “LIPT Ege Professional”<sup>1</sup>, che fu poi la base del successivo colloquio sulla sua vicenda lavorativa. Questo modo di procedere fa parte del noto “Metodo Ege” per la valutazione del mobbing, pubblicato nel testo *La valutazione peritale del danno da mobbing* (Giuffrè, 2002) e riconosciuto dalla consolidata giurisprudenza<sup>2</sup>.

Tale procedimento si basa sulla verifica empirica ed obiettiva di sette parametri tassativi di riconoscimento del mobbing nella vicenda lavorativa, parametri che graficamente sono rappresentati nella fig. 2.

Gli strumenti che permettono la verifica dei sette parametri tassativi di riconoscimento del mobbing sono il questionario “LIPT Ege Professional” e il colloquio personale con il soggetto sulla sua vicenda lavorativa; quest'ultimo ha il duplice scopo da una parte di integrare e chiarire le risposte fornite al questionario e dall'altra di acquisire gli elementi di percezione soggettiva rispetto alla vicenda lavorativa vissuta. In tal modo l'esperto di mobbing è in grado di verificare la correttezza e l'oggettività delle indicazioni fornite dalla persona, di confrontarle con gli eventi e le prove emergenti dagli atti, ed eventualmente di correggerle o ridimensionarle, ricercando e perseguendo il maggior grado possibile di obiettività del risultato. Ecco il risultato dell'analisi del caso di Franco.

1. L'uso professionale del test “LIPT Ege Professional” deve essere autorizzato dall'autore; si veda al proposito quanto riportato nella nota n. 1 dell'introduzione.

2. Si veda, tra le molte, Cass., sez. lav., 15 maggio 2015, n. 10037; nella giurisprudenza di merito, Trib. Cosenza, sez. lav., 3 febbraio 2023, n. 152; Trib. Pistoia, sez. lav., 26 novembre 2022, n. 187; Trib. Forlì, sez. lav., 28 gennaio 2005, n. 28; Trib. Torino, sez. lav., 18 dicembre 2002, est. Sanlorenzo.

**Fig. 2 – I sette parametri di riconoscimento del mobbing**

Parametri per il riconoscimento del mobbing	Requisiti
1. Ambiente lavorativo	Il conflitto deve svolgersi sul posto di lavoro
2. Frequenza	Le azioni ostili devono accadere almeno alcune volte al mese (salvo caso del “Sasso nello stagno”)
3. Durata	Il conflitto deve essere in corso da almeno sei mesi; almeno tre mesi nel caso del “Quick Mobbing”
4. Tipo di azioni	Le azioni subite devono appartenere ad almeno due delle cinque categorie del “LIPT Ege” (salvo caso del “Sasso nello stagno”)
5. Dislivello tra gli antagonisti	La vittima è in una posizione costante di inferiorità
6. Andamento secondo fasi successive	La vicenda ha raggiunto almeno la II fase (“L’inizio del mobbing”) del modello italiano Ege a sei fasi
7. Intento persecutorio	Nella vicenda deve essere riscontrabile un disegno vessatorio coerente e finalizzato, composto da scopo politico, obiettivo conflittuale e carica emotiva e soggettiva

Fonte: Ege, H., *La valutazione peritale del danno da mobbing e da straining*, Giuffrè Lefebvre, Milano, 2019.

*Parametro 1 (Ambiente lavorativo): la vicenda si svolge sul lavoro*

Questo parametro richiede che la vicenda si svolga sul lavoro e non in un altro contesto. Ciò esclude quindi tassativamente tutte le situazioni di stress, conflitto, persecuzione o disagio che si vengano a creare al di fuori dell’ambiente lavorativo. Conseguentemente, niente mobbing se moglie e marito non si parlano e si evitano, se il vicino di casa ci fa i peggiori dispetti, se il coordinatore dell’associazione di volontariato a cui aderiamo si comporta come un dittatore e noi siamo caduti in depressione a causa sua. Niente mobbing, ma nemmeno – come vedremo – niente *straining*, tra studenti e professori, tra bambini o ragazzi a scuola, tra dilettanti sportivi, tra amici al bar, tra automobilisti in lotta nel traffico, e via dicendo.

Stereotipi a parte, non intendo né banalizzare queste situazioni, né affermare che non abbiano risvolti anche drammatici: semplicemente occorre capire che si tratta di conflitti particolari, che si gestiscono adeguatamente e possibilmente si risolvono ricorrendo a mezzi e supporti specialistici. Ogni conflitto è legato all’ambiente in cui si sviluppa, che ne condiziona tassativamente contenuti, dinamiche, conseguenze e soluzioni. Pensiamo solo ai conflitti coniugali: le statistiche affermano che ben nel 90% dei casi essi si risolvono... a letto!

Inoltre, teniamo presente che partner, amici, antagonisti sportivi, compagni di scuola e coinquilini in fondo rientrano nella sfera delle libere scelte,

personali e private, mentre colleghi, superiori e vertici direttivi ci capitano a seguito di una decisione che proprio libera non è, essendo il più delle volte dovuta alla necessità di sostentamento economico e alla mancanza di alternativa. Infatti, per quanto esistano effettivamente situazioni di costrizione dovute a fattori diversi, in caso di conflitto resta sempre aperta la possibilità almeno teorica di cambiare la cerchia di amici, il club sportivo, la scuola del figlio, persino la casa e il partner, senza timore di compromettere seriamente l'avvenire economico proprio e dell'intera famiglia. Cambiare lavoro, invece, soprattutto nelle attuali condizioni sociali ed economiche, è una scelta gravata da carichi ben più pesanti.

La ragione di questa esclusività dell'ambiente di lavoro è di ordine sociologico. La nostra società infatti identifica il valore di una persona con il suo lavoro, ovvero con il suo reddito. Non a caso quando si conosce qualcuno una delle primissime domande riguarda sempre il tipo di lavoro che fa. Per lo stesso motivo diamo solitamente molta importanza a cose come gli status symbol, oggetti come auto di lusso, telefonini all'avanguardia, abiti di marca o altri beni costosi e del tutto superflui che hanno però il pregio di indicare, anche se spesso funzionano come uno specchietto per le allodole, le possibilità economiche e sociali di chi li possiede.

Il lavoro per noi riveste un'importanza fondamentale e averlo o non averlo, migliorarlo o peggiorarlo corrispondono spesso ad una promozione o ad un declassamento nella gerarchia della società. In base a queste regole non scritte ma pienamente funzionanti e condivise, disoccupati, infortunati, invalidi, vittime di mobbing vengono spesso classificati inesorabilmente come perdenti, indegni di rispetto e considerazione in quanto non in grado di partecipare come tutti alla corsa al consumismo. Ecco perché siamo sempre più disposti a lottare tenacemente per il nostro posto di lavoro e quindi perché la lotta si fa conseguentemente sempre più aspra e serrata. Ecco perché mobbing, *straining* e tutti i conflitti legati all'ambiente professionale hanno una dinamicità molto diversa e particolare rispetto ai conflitti relativi ad altri ambiti sociali.

Con questo abbiamo chiarito il punto e possiamo tornare alla valutazione del caso di Franco. Chiaramente, il conflitto tra il nostro e la dirigenza della banca è di contenuto strettamente occupazionale, per cui questo parametro nel suo caso è da ritenersi soddisfatto.

*Parametro 2 (Frequenza): le azioni ostili accadono almeno alcune volte al mese*

Per essere mobbing un conflitto deve presentare un carattere imprescindibile di sistematicità e di regolarità: le azioni ostili ai danni della vittima devono quindi essere numerose e perpetrate con una certa frequenza. Il "Metodo Ege" stabilisce convenzionalmente che la frequenza minima al di sotto della quale questo requisito non può ritenersi soddisfatto è di "almeno alcune volte al mese".

La ricerca internazionale sul punto si dimostra più rigida, richiedendo una frequenza delle azioni mobbizzanti almeno settimanale (si tratta del requisito che aveva fissato a suo tempo Heinz Leymann, internazionalmente riconosciuto come il “padre” del mobbing).

Le ragioni che ci hanno indotto ad abbassare leggermente la soglia di questo requisito risiedono nella semplice considerazione che alcuni impieghi hanno una base turnistica settimanale. Può succedere quindi che una vittima non incontri fisicamente il suo aggressore, e quindi non possa essere da questi sottoposta a mobbing, per una intera settimana, per poi subire attacchi continui nella settimana in cui invece il turno li costringe alla convivenza sul lavoro.

Solo in un caso particolare può essere riconosciuta una situazione di mobbing anche con una frequenza inferiore a questo limite, a condizione però che siano presenti alcune situazioni particolari e imprescindibili. L’eccezione relativa alla frequenza è indicata con il nome di “Sasso nello stagno” ed è chiarita in uno dei seguenti paragrafi, a cui rimando per ogni altra considerazione.

Tornando a noi, vi è una domanda del questionario “LIPT Ege Professional” che richiede espressamente al soggetto di indicare con quale frequenza ha subito le azioni ostili che lamenta, scegliendo tra le opzioni “quotidianamente”, “quasi quotidianamente”, “una volta alla settimana”, “alcune volte al mese”, “raramente”, “mai”.

La segnalazione fornita dal soggetto deve essere attentamente verificata dall’esperto di mobbing in sede di colloquio, e questo non per presunzione di malafede della persona, ma semplicemente perché in tutti i conflitti psicologici la percezione soggettiva gioca un ruolo fondamentale.

Una persona soggetta a disagio o a persecuzione tenderà infatti in modo quasi inevitabile a dichiarare di subire quotidianamente e costantemente attacchi e vessazioni. In realtà, ciò che l’esperto di mobbing è tenuto a misurare non è la frequenza della percezione, bensì la frequenza delle azioni ostili attive effettivamente verificatesi. La percezione soggettiva della vittima rispetto al suo disagio è un elemento costante, che gioca un ruolo fondamentale nella valutazione dei conflitti lavorativi, sia che si tratti di mobbing sia, come vedremo, che si tratti di *straining*.

L’esperto di mobbing dunque ne deve essere sempre assolutamente consapevole e cercare conseguentemente di vedere al di là di essa, per raggiungere il suo scopo che deve essere la massima obiettività possibile.

Anche Franco aveva indicato sul questionario di aver subito azioni ostili con frequenza quotidiana, tuttavia in realtà la ricostruzione della sua vicenda lavorativa mostrava attacchi effettivamente frequenti, ma che non si potevano oggettivamente definire quotidiani. Franco aveva sì subito alcune azioni definibili come regolari, costanti e quindi quotidiane, come per esempio le vane promesse della direzione, il sistematico rifiuto di ogni sua proposta, le derisioni dei colleghi, tuttavia aveva anche vissuto situazioni disagiati più pro-

lungate e durature: aveva trascorso lunghi periodi di inattività, aveva subito parecchi, ma non certo quotidiani, spostamenti in uffici e filiali diversi, era stato demansionato.

Egli aveva dunque senz'altro percepito come quotidiano il suo disagio, il suo demansionamento, la sua umiliazione professionale e personale, tuttavia, in sede di valutazione decise di correggere doverosamente la segnalazione relativa alla frequenza delle azioni ostili, indicandola come "quasi quotidiana". Ai fini valutativi del mobbing la correzione non portava grandi cambiamenti (il parametro risultava infatti comunque presente e rispettato); la diversa indicazione forniva invece un valore leggermente diverso, e a mio parere più adeguato, in sede di calcolo della percentuale di danno.

*Parametro 3 (Durata): il conflitto è in corso da almeno sei mesi*

Questo parametro serve ad escludere al mobbing qualsiasi situazione di conflitto quotidiano o occasionale confermando quindi il carattere persecutorio e sistematico dell'azione di mobbing. Si tratta di un criterio "classico" del mobbing, stabilito da Leymann stesso all'inizio della sua ricerca e tuttora sostanzialmente condiviso. Come è noto, dovendo dare al mobbing una durata minima, egli optò per un periodo di sei mesi, mutuando ai suoi fini il requisito temporale convenzionale che il DSM V (ossia il più diffuso manuale dei criteri diagnostici per i disturbi psichici e psicosomatici) utilizza per distinguere i disturbi acuti da quelli cronici (Un disturbo o una patologia viene infatti diagnosticata come acuta se si è manifestata per la prima volta da meno di sei mesi o come cronica se è presente da oltre sei mesi).

L'esperienza, tuttavia, induce a valutare più approfonditamente la questione e a individuare una situazione eccezionale di mobbing in cui, a fronte di determinate condizioni, questo parametro fondamentale può anche non essere rispettato. Si tratta della seconda e ultima eccezione al metodo dei sette parametri, quella cosiddetta del "Quick mobbing", anch'essa argomento specificatamente trattato più oltre.

La valutazione della durata di una presunta situazione di mobbing è relativamente semplice. Oltre a considerare attentamente la segnalazione del soggetto in una apposita domanda del questionario "LIPT Ege Professional", occorre risalire alla prima azione ostile, da cui ha preso il via tutto il processo mobbizzante, in genere ben individuabile in base alla ricostruzione della vicenda.

La prima azione ostile coincide con l'inizio della prima fase del modello di mobbing. A questo livello può incontrarsi l'unica vera difficoltà di questo parametro, a cui l'esperto è tenuto a prestare molta attenzione. In taluni casi, infatti, può non risultare semplice distinguere il momento in cui finisce la cosiddetta "Condizione Zero" (le cui azioni, come si vedrà a proposito del parametro n. 5, non rientrano nel mobbing) e inizia invece la progressione mobbizzante vera e propria.

Nel caso di Franco, il parametro della durata era decisamente e ampiamente rispettato. La prima azione ostile è senz'altro identificabile con l'asse-

gnazione, avvenuta subito dopo il suo rientro in Italia, al compito dequalificante e del tutto estraneo al suo profilo professionale di gestire l'arredamento dei nuovi uffici.

Dunque, al momento della valutazione, la vicenda andava avanti da quasi dieci anni, un tempo lunghissimo che era potuto passare grazie alle continue e vane promesse di migliore collocazione che la Direzione aziendale gli aveva fatto e che aveva così avuto effetti deleteri sul suo equilibrio psicofisico.

*Parametro 4 (Tipo di azioni ostili): sono riscontrabili almeno due categorie di azioni ostili del "LIPT Ege Professional"*

Le azioni ostili rientranti nel mobbing sono state ampiamente ed esaustivamente descritte dalla letteratura specifica. Il "Metodo Ege" utilizza la classificazione più tradizionale e condivisa, quella cioè risalente a Leymann e che vede la suddivisione delle azioni mobbizzanti in cinque categorie: Attacchi ai contatti umani; Isolamento sistematico; Cambiamenti delle mansioni lavorative; Attacchi contro la reputazione; Violenza e minacce di violenza. A ciò il nostro "Metodo" affianca un'ulteriore categoria, con funzione cosiddetta "di cuscinetto", contenente una lista più dettagliata di azioni vessatorie di vario tipo che spetta al perito verificare e inquadrare eventualmente all'interno delle cinque categorie classiche.

Sul test "LIPT Ege Professional" è presente una domanda opportunamente articolata, che presenta l'elenco completo delle diverse azioni e richiede al soggetto di apporre una crocetta accanto a quelle che ha effettivamente subito. Le diverse azioni riportate sul "LIPT Ege Professional"<sup>3</sup> sono elencate nelle figure 3, 4 e 5.

Il parametro n. 4 del test "LIPT Ege Professional" richiede che la vittima di mobbing abbia subito azioni appartenenti ad almeno due di queste cinque categorie. Per consentire una maggiore scelta, ho ritenuto opportuno aggiungere alle cinque categorie di Leymann, una ulteriore lista di azioni ostili, desunte dal lavoro di altri ricercatori del mobbing<sup>4</sup>, con una funzione di "cuscinetto": essendo molto descrittive e specifiche, consentono al soggetto una maggiore precisione nelle sue indicazioni mentre l'esperto di mobbing ricava maggiori elementi per comprendere la vicenda e la natura del disagio della persona. Questa "sesta" categoria non rientra nella valutazione, ma serve all'esperto come strumento di correzione o di riprova per verificare il numero effettivo delle categorie di azioni ostili subite dalla vittima.

3. L'elenco di azioni mobbizzanti che segue è tratto dal test di mobbing "LIPT Ege Professional", pubblicato nell'Appendice del testo di Ege H., *La valutazione peritale del danno da mobbing e da straining*, Giuffrè Lefebvre, Milano, 2019. L'uso professionale del test deve essere autorizzato dall'autore; si veda al proposito quanto riportato nella nota n. 1 dell'introduzione.

4. In particolare Zapf, Knorz e Kulla, "On the Relationship between mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes", in *mobbing and Victimization at Work, European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol, 5, n. 2, 1996.

**Fig. 3 – LIPT Ege Professional**

### **Attacchi ai contatti umani**

- Il suo capo limita le Sue possibilità di esprimersi
- Viene sempre interrotto/a quando parla
- Altre persone limitano le Sue possibilità di esprimersi

#### Le si fa pressione con i metodi seguenti:

- Rimproveri e urla nei suoi confronti
- Continue critiche sulle Sue prestazioni
- Continue critiche sulla Sua vita privata
- Silenzi e minacce anonime al telefono
- Minacce verbali
- Minacce scritte

#### Le è stato rifiutato il contatto nei modi seguenti:

- Sguardi e gesti con significato negativo
- Velate insinuazioni senza che Le sia mai stato dichiarato nulla con chiarezza

### **Isolamento sistematico**

- Non si parla con Lei
- Nessuno accetta che Lei gli rivolga la parola
- Le viene assegnato un luogo di lavoro dove si trova isolato/a dagli altri
- Ai colleghi è fatto divieto di parlare con Lei
- Ci si comporta come se Lei non ci fosse

### **Cambiamenti delle mansioni**

- Non le viene dato nessun lavoro da svolgere, Lei è costretto/a a stare sul luogo di lavoro senza svolgere alcuna attività
- Le vengono dati da svolgere lavori senza senso
- Le vengono affidati lavori nocivi per la salute
- Le vengono affidati compiti molto al di sotto delle Sue capacità
- Le vengono cambiati in continuazione i lavori da svolgere.
- Le vengono affidati lavori umilianti

Fonte: Ege H. *La valutazione peritale del danno da mobbing e da straining*, Giuffrè Lefebvre, Milano, 2019.