

STRESS LAVORATIVO. I risultati di una ricerca condotta dal Croma Bocconi e dalla Clinica del Lavoro

Mobbing, quando la malata è l'organizzazione

Le imprese gerarchizzate, burocratiche e ispirate da stili di direzione autoritari sono le più a rischio

di Roberto Vaccani e Paola Caiozzo

Stress e lavoro sono temi di particolare attualità per due motivi: in primo luogo in rispetto all'accordo comunitario europeo sullo stress e sul lavoro del 2004, recepito dall'Italia nel 2008. Tale impianto normativo è teso alla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. In secondo luogo in base ai risultati di un'indagine del Croma Bocconi (Center for research in organization and management) in collaborazione con la Clinica del lavoro "Luigi Devoto" di Milano. L'indagine è stata condotta su un doppio campione di 285 persone: 121 lavoratori mobbizzati o affetti da stress e un gruppo di controllo di 164 lavoratori senza problemi di questo genere e associata a un'analisi qualitativa con interviste mirate a testimoni del mondo del lavoro (responsabili del personale, amministratori delegati, giuslavoristi, sindacalisti).

La ricerca (*Le cause organizzative del mobbing. Se il malato fosse l'organizzazione?*, a cura di Paola Caiozzo e Roberto

Vaccani, Franco Angeli, 2010) ha validato un modello di diagnosi teso a rintracciare i predittori organizzativi del mobbing partendo dalla consapevolezza che l'organizzazione può essere causa sistemica di malessere, oltre che di benessere. I dati ci dicono che l'organizzazione piatta (pochi ed essenziali livelli gerarchici) e la trasparenza delle politiche del personale risultano essere tra i migliori antidoti organizzativi al mobbing. Il loro contrario, i maggiori predittori. Funzionano da antidoto anche l'effettiva implementazione del disegno organizzativo (organigramma, funzionigramma, procedure) e il suo grado di utilità percepito dai lavoratori. Inoltre, politiche del personale orientate allo sviluppo (selezione, sviluppo carriera, meritocrazia, formazione), riducono la probabilità di mobbing, mentre le pratiche orientate esclusivamente al controllo (amministrazione, rapporti sindacali, vigilanza), ne aumentano il rischio.

Un risultato significativo riguarda poi il comportamento dei capi. Lo stile di direzione è

una variabile critica. Una gestione autorevole orientata alla partecipazione, alla negoziazione e al confronto è un forte antidoto al mobbing. Al contrario, uno stile di direzione autoritario improntato al comando e alla prescrizione è un fattore di rischio mobbing.

Si è inoltre indagata la possibilità che variabili organizzative che, prese individualmente, non influiscono sul fenomeno, diventino significative quando combinate tra loro.

Ne risulta che un forte accentramento decisionale funziona da amplificatore se associato a uno stile autoritario orientato al comando. La stessa variabile contribuisce invece a ridurre il rischio quando è associata a uno stile di direzione negoziale e autorevole. In altri termini, al vertice gestionale delle organizzazioni è la personalità di chi comanda a fare la differenza.

Considerando le configurazioni organizzative nel loro complesso, risultano a minor rischio di mobbing le imprese che si possono definire a "democrazia flessibile", improntate a una

struttura piatta, sistemi di gestione delle persone trasparenti e orientati allo sviluppo, stili di direzione autorevoli, con una buona implementazione del disegno organizzativo, alla quale è associato un alto livello di utilità percepita. A tali contesti aziendali sono opposte le organizzazioni gerarchizzate, burocratiche, ispirate da stili gestionali autoritari, che risultano ambienti facilitanti il mobbing. Riguardo alle caratteristiche dei mercati, la ricerca ha individuato un nesso logico di causalità che lega l'etica degli affari all'etica di convivenza organizzativa. Infatti, a caratteristiche di mercato aperto concorrenziale e normato, sembrano corrispondere sistemi organizzativi essenziali, trasparenti e dinamici, tesi a massimizzare efficacia ed efficienza produttiva. Tali formule organizzative prosciugano spazi alle dinamiche sociali perverse. A mercati protetti, con processi monopolistici o politiche di cartello, corrispondono più di frequente organizzazioni statiche, ispirate da culture autoritarie e autoreferenziali.

Chi è orientato allo sviluppo presenta un ambiente migliore di chi bada di più al controllo



Roberto Vaccani,
Sda professor
di organizzazione e personale

