



Autonome Gewerkschaftsorganisation der örtlichen Körperschaften - Südtirol
Organizzazione Sindacale Autonoma degli enti locali - Sudtirolo
Organisaziun Sindacala autonoma di enc locai - Südtirol
Independent Union of local units employees - South Tyrol

annata 2, edizione 6

dicembre 2001

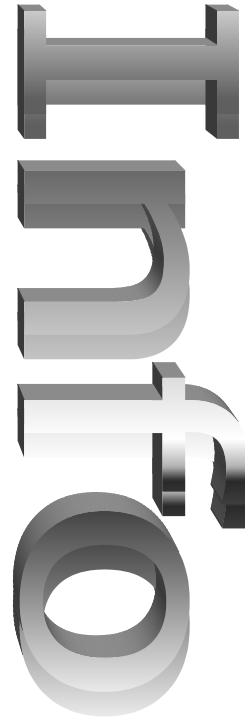
Spedizione in a.p. 70% art 2 comma 19 l. n. 662/96 – Filiale di Bolzano
Tassa pagata – taxe percue

pubblicazione trimestrale

Rivista
dei dipendenti Comunali, delle case di
riposo e delle comunità comprensoriali

MANUALE -Mobbing

Consigliere di autodifesa e di aiuto



Via Virgilio 9, 39100 Bolzano
Tel. 33 55 31 27 97 - 0471/27 90 16 Fax 0471/27 10 56 – 0474 94 67 10
www.ago-bz.org Email: info@ago-bz.org St.Nr. 94062140218

Mobbing – laddove altri devono soffrire, il divertimento finisce

Indice

- [Prologo](#)
- [Mobbing – il caso di Rolf K. di Worms](#)
- [Mobbing – di cosa si tratta?](#)
- [Le 45 azioni – cosa fa un mobbista](#)
- [Mobbing sul posto di lavoro](#)
- [Mobbing – dal punto di vista legale](#)
- [Cosa c'entrano le molestie sessuali con il Mobbing?](#)
- [Cause di Mobbing sul posto di lavoro](#)
- [Mobbing – il caso Albert W. di Brema](#)
- [Mobbing – chi è partecipe?](#)
- [Mobbing da parte dei superiori nei confronti dei loro dipendenti](#)
- [Mobbing – il caso Ulrike B. di Colonia](#)
- [Mobbing fra colleghi e colleghe](#)
- [La Top Twenty dei mobbisti](#)
- [Mobbing nei confronti di gruppi emarginati e minoranze](#)
- [Mobbing – conseguenze per gli interessati](#)
- [Quali eventi \(fattori di stress\) la opprimono al momento](#)
- [Problemi psichici](#)
- [Malattia quale conseguenza del Mobbing](#)
- [Conseguenze per la vita privata](#)
- [Conseguenze per il datore di lavoro](#)
- [Possibili interventi da parte dei rappresentanti del personale](#)
- [Strategie per gli interessati per superare il problema](#)
- [Possibili azioni da parte di colleghi e colleghe](#)
- [Allegato - Lista letteraria](#)

Impressum:

Editore:	AGO – Messo a disposizione dalla Industriegewerkschaft Metall - Direttore - Gudrun Hamacher, Joachim Töppel Francoforte, Ottobre 1997
Autore:	Pro(team), testo: Dip.-Psychologe Thomas Kistner, Darmstadt

Prologo

Care colleghe, cari colleghi,

Mobbing è un fenomeno che si presenta sempre più spesso ovvero viene riconosciuto anche nelle amministrazioni pubbliche. Il problema è che le persone colpite da questo fatto nonchè i loro colleghi e le loro colleghe spesso non sono in grado di risolverlo.

Questo manuale, il cui contenuto ci è stato gentilmente messo a disposizione dalla „IG-Metall (Industriegewerkschaft Metall - Direktivo -, Francoforte, Ottobre 1997, Gudrun Hamacher Joachim Töppel) ha lo scopo di consigliare e di porre aiuto in caso di angherie sul posto di lavoro.

Mobbing sul posto di lavoro è molto di più di un pessimo clima aziendale, peggio di direttori ingiusti e sleali, peggio degli usuali spettegolezzi d'ufficio. Mobbing può essere considerato come un forte terrorizzare psicologico, effettuato spesso da piccoli gruppi di dipendenti nei confronti di singole persone. Mobbing ha un suo percorso ed impedisce all'interessato di liberarsi difficilmente da questo circolo vizioso senza l'aiuto altrui.

Questo opuscolo è indirizzato soprattutto alle persone colpite dal Mobbing, dovrebbe servire loro come aiuto nel trovare una via d'uscita dalla loro isolamento ed indicare le possibilità di intervenire in modo individuale e collettivo.

Facciamo appello anche ai rappresentanti per il personale dell'AGO ed ai funzionari, di sostenere le persone mobbate, di occuparsi però soprattutto con il Mobbing prevenendo tale fenomeno e dare le necessarie spiegazioni in merito nell'azienda, affinché il Mobbing non si verifichi nemmeno.

Questo opuscolo è una guida pratica. Pertanto l'analisi dei motivi sociali ed economici che portano all'incremento del terrorizzare psicologico sul posto di lavoro non si trova in prima linea, sono invece i problemi con i quali si vedono impegnati i sindacati giorno dopo giorno: più di quattro milioni di disoccupati senza quelli non più registrati in cerca di lavoro ed oramai emarginati dalla vita lavorativa, la costante paura degli attuali dipendenti di perdere il proprio lavoro, la situazione concorrenziale con la rispettiva pressione subita per quanto riguarda il proprio rendimento....

Vogliamo incoraggiare le persone a non farsi intimorire da questo enorme problema, ma di fare di tutto per essere solidali ed agire uniti.

Presidente AGO

Reinhard Verdroß

Mobbing – il caso di Rolf K.

In una fabbrica nel reparto contabilità si è liberato il posto per un dirigente. Uno degli otto dipendenti, Christof J., la mano destra del vecchio dirigente, sta speculando ora per subentrare. I colleghi e le colleghe lo sostengono. Il datore di lavoro però prende un'altra decisione. Intende acquistare dei computer moderni per la contabilità e necessita pertanto di una persona esperta nel ramo. Dopo alcuni colloqui con il gruppo viene assunto un giovane impiegato aziendale.

Su iniziativa segreta di Christof J., subito dopo l'assunzione di Rolf K., i colleghi iniziano a lamentarsi. Non parlano con il „nuovo“, non lo ascoltano e non si lasciano impartire direttive. Lavori preventivi per poter passare al lavoro secondo la nuova tecnologia, non

vengono eseguiti. Ad un corso organizzato per la nuova gestione contabile, disposto dal datore di lavoro, la sezione partecipa, ma senza alcuna motivazione. Il discorso di Rolf K. viene continuamente accompagnato da commenti maligni. Viene deriso lui stesso ed il nuovo programma. Dal suo datore di lavoro Rolf K. non ottiene alcun aiuto. Questo interpreta i suoi problemi come debolezza di gestire l'ufficio. Forse è troppo giovane per tale incarico e non abbastanza maturo per questo lavoro. Forse è stato uno sbaglio incaricarlo e forse è stata assunta la persona sbagliata. Rolf K. viene mandato ad un seminario per dirigenti, che nella sua specifica situazione non gli è di grande aiuto. Infine Rolf K. viene licenziato ed assunta un'altra persona al suo posto, che però trova il medesimo problema. **A seguito di questo fatto la modernizzazione della gestione dati deve essere rinviata.**

Mobbing – di cosa si tratta?

Negli ultimi anni la terminologia Mobbing si è molto diffusa nel linguaggio quotidiano. E' diventata una parola che va di moda, uno slogan usato nel mondo del lavoro. "Vengo mobbato", chi non ha già sentito questa frase o non l'ha persino detta? In molti parlano di Mobbing, ma nonostante tutto non è molto chiaro di cosa si tratta e quali sono le conseguenze per le persone interessate.

La parola Mobbing proviene dall'inglese "Mob" che significa "canaglia assembrata" oppure "attaccare, aggredire qualcuno in modo chiassoso, rumoroso".

Viene utilizzato soprattutto per descrivere un fenomeno, che attraverso il medico e psicologo svedese Heinz Leymann negli ultimi sette anni ha suscitato enormemente l'interesse pubblico.

Mobbing è una parola nuova per un problema vecchio. In origine venne utilizzata da Konrad Lorenz per il comportamento aggressivo degli animali.

Nel frattempo però va inteso come **"terrore psicologico sul posto di lavoro"**.

Ciò non significa che le azioni di seguito descritte si limitino alla vita lavorativa.

Mobbing può apparire ovunque uomini e donne si trovano in gruppo per un periodo di una certa durata (mesi ed anni): alla scuola materna, a scuola, all'università, sotto militare, in associazioni ed anche nel nucleo familiare – ovunque.

Quando si parla di terrorizzare psicologico sul posto di lavoro a molti di voi sicuramente vengono in mente una serie di parole come ad esempio: angheria, intrigo, imboscata, bugia, sadismo ed inganno.

Alla fine tutti questi termini esprimono modi di comportamento attraverso i quali una o più persone cercano di appropriarsi dei vantaggi recando danno ad una o più persone, sia che questo accada volutamente od involontariamente.

Per delimitare la nozione Mobbing dalle altre nozioni, questo opuscolo fa riferimento alla definizione dello psicologo ed esperto in casi di Mobbing Berndt Zuschlag:

"La nozione Mobbing descrive il comportamento tormentoso di una o più persone rivolto ad una singola persona o ad un gruppo di persone.

Le azioni tormentose vengono di norma effettuate in continuazione e per un lungo periodo.

Implicano in linea di massima l'intenzione dell'attore di danneggiare la vittima e scacciare (allontanare) la stessa dalla sua posizione.

Ma anche senza intenzioni intriganti da parte dell'attore, una persona sensibile potrebbe malintendere e ritenere quale Mobbing le sue azioni „normali“.

Anche appartenenti a certi gruppi potrebbero essere vittime di Mobbing.

Lo slogan "stranieri fuori" è un tipico esempio di ciò. Più avanti verrà trattato esattamente anche il Mobbing contro gruppi emarginati e minoranze.

E' importante specificare che il Mobbing non è un'azione effettuata **una sola volta**, ma che le azioni simili oppure anche diverse si ripetono per un periodo più lungo.

L'esperto in Mobbing Prof. Heinz Leymann parla di Mobbing, qualora avvenga una o più delle 45 azioni descritte e ciò per un periodo che va dai sei mesi ed oltre ed almeno una volta in settimana.

Le 45 azioni – cosa fa un mobbista

Impedimento della possibilità di comunicare:

- Il datore di lavoro limita la possibilità di esprimersi
- Si viene interrotti continuamente
- colleghe e colleghi limitano la possibilità di esprimersi
- gli viene urlato oppure viene ripreso ad alta voce
- viene continuamente criticato il rendimento sul lavoro
- viene continuamente criticata la vita privata
- terrorizzare tramite telefono
- minacce verbali
- minacce scritte
- rifiuto di contatti attraverso sguardi o gesti deprezzanti
- rifiuto di contatti attraverso allusioni senza parlarne direttamente

Attacco delle relazioni sociali:

- Non si parla più con l'interessato
- I colleghi e le colleghe non si fanno rivolgere la parola
- Spostamento in un locale distante da colleghe e colleghi
- Viene vietato alle colleghe ed ai colleghi di lavoro di parlare con l'interessato/a
- Viene trattato come aria, come se non ci fosse

Attacco della stima sociale:

- Si parla male dell'interessato/a
- Vengono sparse voci
- Gli/le interessati/e vengono ridicolizzati
- Si sospetta qualcuno di avere dei problemi psichici
- Si cerca di obbligare qualcuno ad una visita psichiatrica
- Si deride un handicap
- Si imitano passo, voce o gesti, per ridicolizzare qualcuno
- Si critica l'opinione politica oppure la religione
- Si deride la vita privata
- Si deride la nazionalità
- Gli/le interessati/e vengono costretti ad eseguire lavori che influenzano in modo negativo la coscienza di sé
- Il lavoro svolto viene valutato in modo sbagliato od offensivo
- Si mettono in dubbio decisioni prese

- L'interessato/a viene offeso/a con parole oscene o altre espressioni umilianti
- Avvicinamenti di carattere sessuale oppure offerte sessuali verbali

Attacco della qualità della situazione professionale e di vita:

- Non vengono dati incarichi di lavoro
- Gli/le viene tolto qualsiasi tipo di occupazione sul posto di lavoro, non potendo così neppure pensare ad eseguire lavori per conto proprio
- Vengono dati incarichi inutili
- Vengono affidati compiti al di sotto delle proprie capacità
- Vengono continuamente affidati nuovi compiti
- Vengono affidati compiti „umilianti“
- Vengono affidati compiti al di sopra della qualificazione, per compromettere l'interessato/a

Attacco alla salute:

- Obbligo ad eseguire lavori nocivi per la salute
- Minaccia di violenza fisica
- Violenza minima per dare una lezione a qualcuno
- Maltrattamenti fisici
- Si procurano costi, per recare danno all'interessato/a
- Si arrecano danni materiali a casa o sul posto di lavoro
- Molestie sessuali

Mobbing sul posto di lavoro

Per quanto riguarda il Mobbing nel mondo lavorativo dalle indagini fatte emergono diversi risultati. Il fenomeno riguarda dall'**1 al 17 %** della popolazione che lavora; riguarda sia donne che uomini.

Molto spesso vengono mobbati i colleghi che non occupano da molto tempo l'attuale posto di lavoro.

Mobbing si può verificare ovunque, nel capannone di produzione, nel laboratorio e nell'ufficio. Il Mobbing è però più diffuso nell'ambito delle professioni impiegatizie.

Gli interessati sono esposti a questa terrorizzazione psicologica sul posto di lavoro per una media di quindici mesi.

Mobbing – dal punto di vista legale

Il sistema legale non contiene apposite disposizioni che il Mobbing sia punibile o che gli interessati possano procedere per vie legali.

Ogni uomo ha però dei diritti, i quali, esaminandoli attentamente, possono essere considerati anche quale protezione dal Mobbing.

Il codice penale contiene diversi reati, che possono essere utilizzati quale protezione dal Mobbing. Per esempio si possono elencare i seguenti stati di fatto:

- Minaccia
- Favoreggiamento

- Offesa
- diffamazione
- Calunnia
- Frode e infedeltà
- Furto
- Furto ed appropriazione indebita di cose di poco valore
- Lesione personale
- Costringimento
- Danneggiamento di cose
- Falsificazione di documenti

Da evidenziare in modo particolare è il diritto costituzionale riguardante la libertà e dignità del lavoratore, che viene specificato nello Statuto del lavoro – L. 20.05.70 n. 300 -, che stabilisce il divieto del controllo dell'attività lavorativa attraverso impianti audiovisivi – art. 4, divieto del controllo da parte del datore di lavoro sull'incapacità lavorativa - art. 5, divieto di perquisizione personale - art. 6, divieto di indagini od interrogazioni in merito ad idee politiche, religiose e sindacali nonché hobbies ecc.

Le molestie sessuali ed il Mobbing

Nei paesi industrializzati le molestie sessuali sul posto di lavoro sono riconosciute quale problema serio. Soprattutto negli Stati Uniti questo fatto ha portato ad un evidente aumento delle controversie legali.

Monika Holzbecher e le sue co-autrici (Studio del Ministero per la gioventù, la famiglia, le donne e la salute, 1990) definiscono:

*"E' possibile definire le molestie sessuali soltanto in merito alle loro conseguenze, subite dalla donna e gravanti sul clima sul posto di lavoro fra gli altri dipendenti. Modi di comportamento ritenuti quale molestia contengono **quattro** componenti essenziali:*

- *L'esigenza di distanza e l'autodeterminazione da parte della donna nella sua vita lavorativa non vengono rispettati.*
- *Il comportamento con atteggiamenti a sfondo sessuale costringe la donna in una posizione inferiore, che fa sentire la stessa sdegnata ed offesa.*
- *L'interessata spesso non ha a disposizione alcun mezzo, che le permette di reagire in modo adeguato e soddisfacente.*
- *Dalla situazione molestante spesso l'interessata non è in grado di liberarsi senza rischiare di causare reazioni negative nel suo ambiente di lavoro."*

Tali situazioni per una donna sono molto pesanti. Alcune indagini ci constatano che quasi ogni seconda donna deve sopportare una situazione di questo genere sul proprio posto di lavoro.

Molestie sessuali o insinuazioni sono un'eccezione; spesso gli interessati vengono messi alle strette per un lungo periodo finchè non vengono assunti tutte le impronte, che vengono considerate come Mobbing.

Un deciso portamento da parte del datore di lavoro di non sopportare molestia sessuale nella propria azienda (p.e. attraverso un accordo aziendale), la stessa può essere evitata. Ciò evita anche che le rispettive donne nella loro perplessità procedano con modalità che fanno diventare loro stesse delle mobbiste.

In alcuni casi anche l'uomo deve sopportare molestie sessuali sul posto di lavoro.

Cause di Mobbing sul posto di lavoro

Al principio di un tipica azione di Mobbing si trova sempre un **conflitto**.

Sia nella vita lavorativa che in quella privata i conflitti sono all'ordine del giorno.

Si tratta nella maggior parte dei casi di problemi, facilmente risolvibili dalle persone interessate. Diversamente però, quando un contrasto di opinioni si trasforma in un conflitto di rapporti.

Ad un tratto non si tratta più di eliminare differenze bensì di vedere nell'altra persona il motivo per la situazione instauratasi.

Ora il conflitto si trova ad un punto, dal quale è facilissimo arrivare alle tipiche situazioni di Mobbing.

Tutto ciò che è iniziato con semplici litigi con le persone interessate, diventa sempre più sistematico.

Inizialmente la persona si trova allo stesso livello, se non al di sopra. Durante il Mobbing però si abbassa sempre di più ad un livello inferiore.

Da un litigio fra pochi, si evolve una situazione, dove intere sezioni, e più avanti persino i diretti superiori ovvero la direzione aziendale, vedono nella persona danneggiata un "disturbatore o querulante". Lo stesso disturba la quiete nell'azienda ed influisce sulle normali procedure lavorative.

Per ristabilire la „situazione normale“, si procede contro il o la collega finché il „corpo estraneo“ viene eliminato per malattia continua o dimissioni volontarie oppure per merito di un dubioso licenziamento da parte del datore di lavoro.“

Il seguente modello di un processo mobbing del Prof. Leymann si distingue in **quattro fasi**:

Durante la **prima fase** si verificano conflitti, che sono difficilmente o per niente risolvibili. A causa del pessimo clima aziendale, per esempio, in quanto i dipendenti non ottengono alcuna rassicurazione a causa di continue ristrutturazioni. La persona mobbata è disposta ad attribuire ad una ragionevole risoluzione del conflitto. In tale momento non è ancora possibile prevedere l'evolversi della situazione.

Nella **seconda fase** si verificano per la prima volta tipiche azioni di mobbing. Il conflitto si accende. I mobbisti diventano solidali fra di loro.

La persona interessata si trova in una posizione inferiore e non trova alcun sostegno ed aiuto nell'ambito lavorativo. Lui/lei giudica in modo sbagliato le intenzioni nascoste dietro gli attacchi di mobbing e cerca ancora di risolvere il problema ed il litigio con argomenti ragionevoli oppure si difende reagendo in modo aggressivo.

Durante questa fase i mobbati reagiscono con tipici sintomi psicosomatici (disturbi del sonno, dolori allo stomaco, problemi all'intestino, eventuali leggere depressioni), che spesso vengono causati dallo stress.

La **terza fase** è contrassegnata da una stabile assegnazione dei ruoli. La persona interessata è stata „segnata“ dai mobbisti (p.e. quale querulante, sapientone, ipersensibile); viene ritenuta colpevole per il disturbato clima aziendale.

Ora – qualora non fossero già stati coinvolti nelle azioni o avessero accettato che succedesse – entrano in scena i dirigenti. I loro tentativi di sanare la situazione spesso portano alla violazione del vigente diritto sul lavoro (ingiustificato richiamo della persona interessata, degradazione nel gruppo di lavoro assegnando compiti offensivi ecc.)

I mobbati vivono queste accuse ingiustificate nel loro ambito quale offesa e reagiscono o con perplessità o intensificano le loro reazioni difensive aggressive. Ciò porta ad un peggioramento del già disturbato rapporto fra le persone coinvolte.

I problemi psicosomatici sono aumentati e necessitano ora di essere presi in considerazione. Si verificano le prime assenze per malattia.

Alla **quarta fase** la situazione ha raggiunto il culmine. La persona interessata non è più in grado a soddisfare le richieste in campo lavorativo e le esigenze sociali.

Dal punto di vista obiettivo non è più possibile continuare il rapporto di lavoro presso l'attuale posto di lavoro. Tante debolezze, che finora sono solamente state ammesse, nel frattempo vanno considerate effettivamente quale conseguenza degli attacchi di mobbing subiti.

Al massimo adesso il datore di lavoro deve affrontare la persona mobbata.

La domanda se fosse lei stessa la causa di tale situazione sgradevole o meno, spesso non viene nemmeno considerata. Con provvedimenti disciplinari e del diritto del lavoro il datore di lavoro farà di tutto per ristabilire il clima.

Talvolta gli interessati rimangono occupati presso la stessa azienda, ma dislocati in un posto staccato dell'azienda ottenendo lavori fittizi o addirittura non ottenendo più nessun incarico da espletare.

Ancora peggio sono i provvedimenti che, data l'attuale situazione sul mercato di lavoro, portano alla totale esclusione dal processo di lavoro. Così per esempio il prepensionamento o il comune accordo di lasciare l'azienda contro pagamento di un'indennità.

In alcuni casi i datori di lavoro cercano persino di arrivare al trattamento medico della rispettiva persona, insinuando la presenza di malattie psichiche. Questo comportamento non è però dovuto all'obbligo di assistenza, bensì dal fatto di indurre il rispettivo dipendente a cessare il suo rapporto di lavoro.

Nella loro disperazione e per paura di perdere l'esistenza economica, in parte si verificano massicci contrattacchi (p.e. attacchi di rabbia incontrollati) ed estrema sfiducia nei confronti di ogni persona nell'ambito lavorativo.

Quale ultima speranza in questa fase finale la persona interessata cerca l'aiuto professionale (centri di consulenza mobbing, avvocati, medici e psicologi).

Le condizioni di salute nel frattempo sono peggiorate e molti dei sintomi psicosomatici acuti sono diventati cronici.

Spesso c'è pericolo che le persone pensino al suicidio o addirittura tentino il suicidio. La paura del posto di lavoro, dei colleghi, delle colleghe e del dirigente si trasforma in uno stato di ansia e di paura generale.

Continui cambiamenti della personalità e lunghissime cure con psicofarmaci possono così essere la fine di un'evoluzione, al cui principio c'era un semplice inoquo conflitto.

Mobbing – il caso di Albert W.

Albert W., 43 anni, alcoolizzato. Dopo una cura di disintossicazione di diversi mesi è guarito.

Vorrebbe iniziare da capo e partecipa ad un concorso interno indetto dal suo datore di lavoro in un'altra città. Lo stesso – titolare di un gruppo di imprese automobilistiche – è d'accordo e provvede al suo spostamento presso l'altra centrale.

Albert W. prende servizio in qualità di responsabile della ripartizione vendite, composta da 12 colleghi e colleghe ed un direttore.

All'inizio Albert W. viene accolto gentilmente. Il direttore d'ufficio gli assegna un ufficio, che dividerà con una collega. Nella ripartizione è usanza, che qualsiasi occasione viene colta per un piccolo brindisi con spumante. Questo avviene quando uno di loro parte per le ferie, al suo rientro, in occasione di compleanni ecc.

Già durante il periodo di prova di Albert W. ci sono diverse di queste occasioni. Come „alcolizzato asciutto“ non può bere nemmeno una goccia di alcool. Visto che queste festuciole spesso avvengono alla fine della giornata lavorativa oppure di venerdì a mezzogiorno, inizialmente non ci si accorge neppure che Albert W. ha sempre altri impegni.

Dopo tre mesi di lavoro nella nuova ripartizione, gli fanno capire che sarebbe arrivato anche il momento di festeggiare il suo inizio di servizio. Un venerdì Albert W. si presenta con caffè e dolce. Tutti sono entusiasti del dolce, ma i colleghi e le colleghe fanno notare la mancanza dello spumante. Alcuni lo prendono in giro, credendo che lui sia astemio.

Albert W. non reagisce e d'ora in poi il rapporto con i colleghi cambia.

Siccome non fa vedere alcuna reazione in merito alla sua astinenza dall'alcool, la ripartizione inizia a sparare di lui. Il suo comportamento viene ritenuto una tipica arroganza di un germanico del nord. Pensandoci bene quadra anche con il fatto, che ogni volta che si brindava a qualcosa, lui trovava una scusa per non partecipare.

A questo punto non viene più invitato a partecipare. Quando vengono poi raccolti i soldi per un regalo di compleanno, i colleghi e le colleghe volutamente non lo interpellano. Alcune volte Albert W. per caso viene a sapere della raccolta di soldi e si rivolge alla persona competente per dare anche lui il suo contributo. Gli si fa credere che si tratta di una raccolta informale che non riguarda tutti i colleghi della ripartizione.

Evidentemente sulla lista risultano però tutti i nomi della ripartizione, compresi quelli dei nuovi arrivati.

Albert W. diventa sempre più taciturno. Il suo lavoro lo svolge accuratamente. Da quando ha smesso di bere, fuma circa dieci sigarette al giorno.

Alla sua collega, che divide l'ufficio con lui, finora non dava alcun fastidio se lui si affacciava alla finestra aperta per fumare. Nel frattempo il suo consumo di sigarette è aumentato a quaranta sigarette al giorno.

Senza parlare con Albert W. per trovare una soluzione del problema, la sua collega richiede di essere trasferita in un altro ufficio. Quale motivo della sua richiesta la collega comunica al suo superiore il fatto che Albert W. continua a fumare mancandole di rispetto. Ora Albert W. si trova da solo nel suo ufficio.

Domande su questioni trattate da lui avvengono solamente per iscritto. Ovunque lui appare, sui corridoi, nel bar aziendale o negli uffici, i colleghi immediatamente smettono di parlare. Più volte chiede che cosa stia succedendo. Non ricevendo alcuna risposta in merito od rispondendoli semplicemente „nulla“, lui tace.

Il capo-reparto si rende conto che c'è qualcosa che non va. Ma chiede delucidazioni solamente ai colleghi ed alle colleghe di Albert W. sul motivo di questo comportamento. Questi raccontano che il signor W. è una persona asociale, un uomo appartato, che pensa di essere qualcosa di meglio. Così per mesi la situazione si inasprisce.

Il fumo ed il peso psichico indeboliscono il sistema immunitario di Albert W. Spesso si dichiara ammalato per alcuni giorni, in quanto è raffreddato o soffre di una fortissima tosse. Durante la sua assenza i colleghi e le colleghe non svolgono il suo lavoro. Ogni volta al suo ritorno al lavoro il suo cassetto è strapieno di lavori ed incarichi ancora da eseguire.

Invece di parlare con il capo-reparto od il rappresentante del personale, Albert W. continua a soffrire in silenzio e di conseguenza il suo rendimento cala. Per paura di perdere il posto di lavoro cerca di compensare il suo calo di rendimento bevendo esagerate quantità di caffè e fumando di continuo.

La situazione peggiora sempre di più. A causa di errati espletamenti di ordinazioni il servizio esterno presenta delle lamentele. Nella sua disperazione Albert W. prepotentemente cerca di discolparsi. Sembra però che lo sia e ciò gli procura un richiamo scritto.

L'emarginazione da parte dei colleghi e delle colleghe, il sovraccarico di lavoro, i problemi di salute dovuti all'eccessivo consumo di nicotina e caffeina ed ora il richiamo scritto, non sono più sopportabili per il corpo e la psiche di Albert W, finché un giorno sul posto di lavoro subisce un collasso cardiocircolatorio. La diagnosi è: sindrome di esaurimento dovuto allo stress:

All'ospedale, dove Albert W. viene riabilitato fisicamente e psicologicamente, durante la psicoterapia vengono alla luce gli eventi degli ultimi due anni e mezzo. Con il consenso di Albert W. la clinica si mette in contatto con il datore di lavoro. Su richiesta del rappresentante del personale gli interessati hanno un colloquio. I colleghi, le colleghe ed il capo-reparto sono shockati e pieni di vergogna quando vengono a sapere che Albert W. è un ex alcoolizzato e non può mai più bere un goccio d'alcool. Siccome si vergognava di parlare della sua situazione aveva trovato sempre delle scuse per non partecipare ai consueti „brindisi“.

Durante diversi colloqui con tutta la ripartizione, sotto la direzione di un supervisore pagato dal datore di lavoro, vengono discusse le partecipazioni di ogni singola persona coinvolta in questo drammatico sviluppo della situazione.

Dopo il ritorno dalla riabilitazione tutti porgono le loro scuse ad Albert W. e gli garantiscono di rispettare in futuro la sua astinenza dall'alcool.

Da allora il clima nella ripartizione è molto più aperto e conflitti vengono risolti immediatamente parlando subito dell'accaduto. Anche il capo-reparto si assume in modo più responsabile i suoi obblighi previdenziali per un'atmosfera aziendale piacevole.

Albert W. ha smesso di fumare e si sente ora completamente integrato nella ripartizione.

Mobbing – chi è partecipe?

Tutti coloro che sono in contatto fra di loro sul posto di lavoro, sono partecipi al Mobbing. Avviene fra colleghi e colleghe, fra superiori e dipendenti – in parte assieme ad altri dipendenti – oppure anche da parte di intere ripartizioni contro superiori o singoli colleghi e colleghe.

Mobbisti sono in particolar modo:

- al 44 % colleghi / colleghe
- al 37 % superiori
- al 10 % colleghi / colleghe e superiori insieme
- al 9 % dipendenti

Mobbing da parte di superiori nei confronti di dipendenti

Dirigenti sono partecipi in modo determinante ai casi di Mobbing.

Il 37 % di tutti i casi conosciuti di Mobbing, sono stati causati da superiori e nel 10% di tutti i casi, assieme a colleghi e colleghe, vanno contro le persone interessate.

Esperienze di persone che si occupano della consulenza sul Mobbing sostengono addirittura che la quota di partecipazione dei superiori sia molto più alta (fino all'80%).

Quali sono le ragioni che portano i superiori a non rispettare il loro obbligo di assistenza nei confronti di collaboratori e collaboratrici, creando così con il loro comportamento un'atmosfera sul posto di lavoro che riduce in modo drastico la volontà e la possibilità di rendimento dei mobbati?

Una spiegazione sarebbe quella, che alla base del Mobbing si possa trovare un modo sbagliato di capire il comportamento dirigenziale. Come succede fra gli animali, dove il capobranco continua a mordere singoli animali senza evidenti motivi o gli attacca per manifestare la propria posizione di potere, così spesso anche i superiori dimostrano il loro potere tormentando in modo volontario i dipendenti.

Il fatto di scegliere dipendente da tormentare con azioni di mobbing può essere anche un modo per nascondere proprie insufficienze e scarsità. Così la persona mobbata funge da capro espiatorio.

Anche la diretta trasmissione di „pressione dall'alto“ viene attuata dal superiore per sopprimere le proprie frustrazioni.

Il motivo centrale spesso sono le paure, quando i superiori quale estrema soluzione agiscono con tipici comportamenti da mobbing onde appianare apparentemente la situazione di paura.

Dal suo intenso studio con i problemi del mobbing, Berndt Zuschlag ha scoperto le seguenti paure di superiori nei confronti di collaboratori e collaboratrici:

- **Paura di perdere l'autorità ed il potere nell'azienda.**
- **Paura che i collaboratori/le collaboratrici potrebbero mancargli di rispetto.**
- **Paura che i collaboratori/le collaboratrici potrebbero prenderlo in giro su evidenti debolezze nel gestire un'azienda ed eventualmente trasmettere ciò in modo negativo per lo sviluppo della carriera.**
- **Paura della trasmissione di informazioni, perchè temono che la perdita del vantaggio di saper di più possa danneggiare alla loro esistenza.**
- **Paura di essere ritenuto non sufficientemente informato, incapace o addirittura stupido.**
- **Paura che altri possano avere l'impressione che non siano all'altezza del loro incarico (di lavoro e di gestione).**
- **Paura che la loro capacità pedagogica per una corretta direzione, controllo e gestione dei collaboratori e delle collaboratrici assegnati, non basti.**
- **Paura che collaboratori e collaboratrici non sufficientemente incitati non facciano il loro lavoro con diligenza.**
- **Paura di intrighi dei collaboratori e delle collaboratrici, dei quali non si sentono all'altezza.**

- **Paura che collaboratori e collaboratrici possano scacciare la dirigenza dalla sua posizione.**
- **Paura di perdere l'immagine nei confronti dei collaboratori e delle collaboratrici.**

Se il mobbing avviene dall'altro verso il basso, non si dovrebbe vedere soltanto il danno causato all'azienda da minor produttività, assenze ecc. (da non dimenticare le conseguenze per le persone mobbate), bensì anche il profitto che l'azienda eventualmente può ricavarne dal mobbing.

Per molte persone partecipi è tabù ammettere che il mobbing viene usato anche come strumento nell'ambito dell'economia del personale per limitare i posti di lavoro.

Se un collaboratore/una collaboratrice è terrorizzato/a psicologicamente da parecchio tempo e non è più in grado di aiutarsi all'interno dell'azienda, facilmente arriva al punto di presentare le dimissioni volontarie. Ciò evita al datore di lavoro di dover pagare la buona uscita e/o di effettuare l'esame costoso di tollerabilità sociale di licenziamenti aziendali.

Mobbing – il caso Ulrike B.

Ulrike B., 37 anni, lavora nella mensa aziendale di una fabbrica di macchine tessili. Dopo il divorzio avvenuto due anni fa vive in un appartamento a tre stanze assieme al figlio (6 anni) ed alla figlia (8 anni).

Questa situazione per la stessa è molto snervante. Prima di andare al lavoro accompagna i figli a scuola, dopo si precipita al suo posto di lavoro, la mensa, che apre alle otto. Spesso lì c'è un forte viavai e ciò in un ambito piuttosto ristretto.

I colleghi e le colleghe vorrebbero essere serviti piuttosto velocemente. Pertanto Ulrike B. e le sue colleghe dovrebbero essere in cinque, durante la pausa pranzo addirittura in sei o sette.

Di norma sono solamente in quattro; se una di loro dovesse essere assente, è molto difficile eseguire il proprio lavoro in modo efficiente. L'ambiente di lavoro diventa un ambiente teso. Sempre più volte Ulrike B. è costretta a risentire di questa situazione e viene attaccata.

Se al mattino le succede di arrivare 15 minuti in ritardo, perché è rimasta bloccata nel traffico o perché i figli hanno ritardato nel fare colazione, viene attaccata. „Mentre noi siamo qui a sgobbare, tu ti fai il tuo sonnellino di bellezza, che fra l'altro per te è inutile lo stesso“.

Se si ammala uno dei suoi figli e di conseguenza deve rimanere a casa, il giorno successivo deve sentirsi dire: „Non c'è mica da meravigliarsi che i figli si ammalano – con una madre del genere!“

Un giorno infrasettimanale durante le ferie suo marito viene a ritirare i figli con mezz'ora di ritardo. Nonostante Ulrike B. si sbrighi, quando arriva al posto di lavoro ci sono almeno otto collaboratori e collaboratrici impazienti che aspettano davanti al banco. Per tutta la mattinata le sue colleghe la riprendono ed Ulrike B. cerca di ignorare le loro istigazioni.

Però le colleghe nel frattempo non hanno più bisogno di motivi concreti per offenderla. Regolarmente e senza motivo continuano a trattarla male.

Quando Ulrike B., offesa ed arrabbiata, chiede di lasciarla in pace, la imitano con una voce isterica. Per non perdere il controllo ed iniziare a piangere davanti alle colleghe, Ulrike B. sempre più spesso si rifugia in bagno. Questo ha come conseguenza che la insultano ancora di più.

Le colleghe non stentano neppure di frugare nel suo armadietto. Nella sua borsetta trovano il ritaglio di un annuncio di matrimonio. Ora ad ogni collaboratore servito da Ulrike B. vengono fatti commenti spregievoli e di doppio senso: „Che ne dici di quel tipo con i capelli a spazzola? Lui ha poco sulla testa e tu ne hai poco dentro. Voi due potreste essere la coppia ideale!“

Le colleghe in un certo senso stanno concorrendo fra di loro: Chi dice le battute più cattive? Che trova le offese più pesanti? Chi riesce a far piangere Ulrike B. per prima?

Ulrike B. inizia ad ammalarsi, ha dei problemi soprattutto ai polmoni. Fa fatica a respirare e spesso le manca il fiato. Ad un certo punto è costretta a dichiararsi ammalata. Ma neppure a casa viene lasciata in pace; dopo le ore 23 spesso suona il telefono. Appena alza la cornetta sente come dall'altra riattaccano o sente delle risate.

Nonostante tutto Ulrike B. non ha il coraggio di lamentarsi dal datore di lavoro, o per vergogna o per paura di perdere il posto di lavoro. Inoltre ha la coscienza sporca per quanto riguarda i suoi figli, per i quali ha pochissimo tempo ed ancora meno pazienza.

Con grande fatica ritorna al lavoro, non si difende nemmeno più contro i continui attacchi sperando che un giorno questo terrorizzare psicologico possa arrivare ad una fine.

Passa un anno finché la responsabile dell'ufficio personale la chiama in ufficio: si tratta delle sue numerose assenze. La responsabile del personale pensa che per Ulrike B. il lavoro più i figli da accudire da sola, la affatichino troppo.

Ulrike B. non vuole nemmeno parlare del vero motivo delle sue assenze per malattia, finché scoppia in lacrime e racconta delle ostilità delle sue colleghe nei suoi confronti.

La responsabile è incredula e pensa che Ulrike B. forse è troppo sensibile, sicuramente non si trattava di niente di personale. Le comunica che è difficile trovare un impiego senza problemi, ma ci penserà e forse riuscirà a trovare un altro impiego interno per lei. Quando Ulrike B. lascia l'ufficio si sente sdegnata ed incompresa quanto mai.

Tre giorni dopo i suoi problemi respiratori durante il lavoro sono talmente forti che deve ricorrere alle cure del medico aziendale. La diagnosi è un forte asma e le prescrive una cura; per tale periodo il medico giustifica l'assenza per malattia.

Dopo una settimana circa le sue colleghe, che per un anno l'hanno offesa e trattata male, le mandano una cartolina con l'augurio di una pronta guarigione.

Se le colleghe si siano accorte da sole cosa hanno causato con il loro comportamento scorretto ovvero se siano state riprese dalla responsabile dell'ufficio personale in merito al loro comportamento, questo Ulrike B. non lo sa. Il suo asma cronico le impedisce di ritornare al suo vecchio posto di lavoro. Ulrike B. ed i suoi figli nel frattempo vivono di assistenza sociale e del pagamento degli alimenti del marito separato.

Mobbing fra colleghi e colleghe

Mobbing fra colleghi e colleghe è la forma più diffusa di ostilità sul posto di lavoro (44 %).

Si possono osservare tre diverse varianti:

1. Fra singoli colleghi e colleghe

2. Fra gruppi di colleghi e colleghe

3. Un gruppo di colleghi e colleghe contro un unico/un'unica collega

Da ricerche scientifiche si evince che un terzo delle persone interrogate venivano mobbate solamente da **una** persona.

Circa il 40% dei mobbati sono stati tormentati da due a quattro colleghi e colleghe ed il 27% da quattro a più persone.

Ciò dimostra che gli interessati nella maggior parte dei casi devono difendersi da un „eccessivo potere“ di attaccanti.

Anche il mobbing da parte di singole persone spesso viene sentito come un'estraneità in quanto gli altri colleghi condividono (tacitamente) tali eventi.

Con la loro passività diventano „favoreggiatori“. La mancata protesta va sentita da mobbisti come incoraggiamento a continuare.

I motivi dei colleghi e delle colleghe, di emarginare singole persone dalla loro comunità, vanno considerati anche tenendo conto dell'attuale situazione del mercato del lavoro. Con più di quattro milioni di disoccupati (esclusi i posti a tempo determinato) per molti il mantenimento del posto di lavoro può essere paragonato ad una quotidiana lotta alla sopravvivenza. Tale situazione necessariamente è causa di paure e comportamenti, che spesso vanno contro i colleghi senza motivi.

Bertolt Brecht:

I seguenti motivi di mobbing possono essere interpretati quali **provvedimenti per l'assicurazione esistenziale**:

- **Privare** i colleghi/colleghe delle informazioni importanti, per assicurarsi il proprio posto di lavoro attraverso questo **vantaggio di informazioni**.
- Rifiutare la collaborazione con colleghi, che svolgono gli incarichi troppo **meticolosamente** o in modo troppo **differito** e influiscono così sull'efficienza produttiva di altri.
- Aggiramento della collaborazione con colleghi, che svolgono per esperienza i loro incarichi in modo **disordinato** e **scorretto** e causano così problemi all'evoluzione di progetti in generale.

(secondo Berndt Zuschlag)

Soprattutto quando più colleghi e colleghe ovvero l'intera ripartizione mobbano una singola persona, bisogna pensare alla funzione che questo fatto riveste per il gruppo dei mobbisti.

Si tratta di una vecchia tecnica politica, di ottenere la soddisfazione interna creando e poi combattendo un nemico esterno.

Riportato su gruppi di lavoro ciò significa che esistono tensioni sociali ed i mobbati vengono considerati „nemici esterni“ attraverso emarginazioni.

Egli/ella ha la funzione di stabilizzare il gruppo. L'armonia interna del gruppo di lavoro rimane apparentemente intatta. Pertanto i mobbati sono solamente „portatori di sintomi“ e non la causa di tali tensioni.

Ciò significa anche che le offerte di aiuto indirizzate esclusivamente agli interessati, falliscono, siccome un rafforzamento ed il reinserimento del mobbato avrebbero come seguito che il gruppo necessita di un nuovo quadro di nemico.

Mobbing fra colleghi e colleghe serve ad utilizzare la persona interessata quale oggetto sostitutivo per i superiori oppure quale valvola di scarico per aggressioni.

Le vere cause che fanno scatenare le aggressioni in questo caso sono **ingiustizie nell'ambito delle condizioni di lavoro** (p.e. continua mancanza di personale nella ripartizione, arredamenti ed attrezzature vecchi sul posto di lavoro ecc.), decisioni sul personale (p.e. candidati esterni vengono spesso preferiti alle persone esperte all'interno della ripartizione) o la retribuzione (p.e. aumenti stipendiali non avvenuti da anni).

La Top Twenty dei mobbisti

I venti comportamenti di Mobbing più ricorrenti

(secondo i dati di Knorz & Zapf)

1° posto

parlare male di qualcuno a sua insaputa

2° posto

sguardi o gesti sdegnanti

3° posto

evitare contatti attraverso allusioni

4° posto

giudizi sbagliati od offensivi in merito alla prestazione di servizio – la persona viene ignorata

5° posto

si diffondono voci false e si critica continuamente il lavoro svolto

6° posto

i superiori limitano la possibilità di esprimersi

7° posto

si mettono in dubbio le decisioni prese

8° posto

vengono affidati lavori al di sotto delle proprie capacità

9° posto

si viene ridicolizzati – non si parla più con la persona interessata

10° posto

continue interruzioni – colleghi/colleghe limitano la possibilità di esprimersi

11° posto

non si ascolta la persona e non la si fa parlare

12° posto

alzare la voce

13° posto

sospettare di malattie psichiche – obbligare a svolgere lavori sdegnanti

- 14° posto**
minacce verbali
- 15° posto**
assegnazione di compiti inutili
- 16° posto**
assegnare continuamente nuovi compiti
- 17° posto**
assegnare compiti offensivi
- 18° posto**
si vieta ai colleghi di rivolgere la parola
- 19° posto**
critiche delle idee politiche
- 20° posto**
continua critica alla vita privata / non viene assegnato alcun compito

Il Mobbing eseguito dalla donna è spesso diverso da quello dell'uomo. Queste differenze rispecchiano non solo differenze psichiche ed educative, ma tale fatto dà alla luce la differente distribuzione di posizioni nell'ambito del lavoro offerte all'uomo nel far valere il proprio potere a differenza delle donne.

Mobbing nei confronti di gruppi emarginati e minoranze

Quali sono le caratteristiche di gruppi emarginati e minoranze sul posto di lavoro?

Hanno in comune che sono diversi dalla maggioranza del gruppo di lavoro. Tale differenza può essere p.e. riconoscibile dall'aspetto esteriore.

Può essere data anche dalla lingua. Se i colleghi e le colleghe parlano un determinato dialetto ed „il nuovo“ o „la nuova“ parla un altro dialetto o in lingua perfetta (come Albert W. nel nostro caso), questo può essere un principio per arrivare a mobbare la persona.

Anche le idee religiose e politiche ovvero la propria tendenza sessuale reale o sospettata (p.e. omosessualità) possono portare all'emarginazione della persona.

Berndt Zuschlag ha raccolto una serie di caratteristiche che portano all'emarginazione nella vita quotidiana. Alcune di esse verranno qui riportate e descritte. Sono veramente spaventose e dovrebbero far riflettere ognuno di noi.

Ognuno di noi ha una qualsiasi caratteristica che funziona come una bomba ad orologio sul nostro attuale posto di lavoro e che può essere accesa in un innoquo litigio con i colleghi e le colleghe (p.e. l'astinenza dall'alcool non osservata per un po' di tempo di Albert W.).

Caratteristiche di colleghi e colleghe, che possono essere soggette all'emarginazione:

- **persone con malattie infettive (p.es. malati HIV)**
- **persone handicappate su sedie a rotelle**
- **persone di colore ed altre persone, che a causa della loro statura, forma del viso, colore dei capelli appaiono „estranei“**
- **guidatori di certi tipi di macchine (p.e. Manta o Mercedes)**
- **persone di statura troppo alta o troppo bassa**

- persone grosse o magrissime
- modo di camminare (p.es. zoppicare)
- acne o eczemi
- fumatori o non-fumatori

Ma non tutte le persone vengono mobbate automaticamente, se possiedono una di queste caratteristiche (la lista può ovviamente essere allungata). Appena le condizioni di lavoro nel gruppo e la disponibilità della singola persona o di più persone ad effettuare il Mobbing, mettono in movimento l'emarginazione ed il deprezzamento.

Perchè vengono preferibilmente mobbate sul posto di lavoro gli appartenenti a gruppi emarginati e minoranze?

Dalla psicologia sociale ci è noto che l'appartenenza ad un gruppo ed il suo sostegno sono molto importanti per l'autostima della gente.

Pertanto ne derivano numerosi **principi dell'insieme**.

Ogni gruppo cerca di mantenere nel limite opinioni e comportamenti divergenti.

Qualora non fosse possibile, la persona che la pensa in modo diverso prima o poi verrà disgustato al punto tale da essere costretto ad andarsene (p.es. idee politiche diverse dalla maggioranza oppure inosservanza dell'abitudine di gruppo del regolare brindisi come nel caso di Albert W.).

Un **ulteriore principio** è la necessità di un evidente ordine di rango, attraverso il quale si possono regolare e sminuire le aggressioni che si manifestano nel gruppo. L'ideale per ciò sarebbe la persona che si distingue maggiormente dalla maggioranza del gruppo (vedi gli esempi soprariportati).

Per terzo, ogni gruppo ha bisogno di un nemico comune contro il quale combattere (o il quale mobbare!) per rafforzare l'unità.

Il **quarto principio** del comportamento in gruppo dice, che se il gruppo si sente minacciato dall'interno o dall'esterno (p.es. disoccupazione di massa) e più grande è la paura (di perdere il lavoro), più estremo e incomprensibile è il gruppo contro il fattore estraneo all'interno od all'esterno del gruppo.

Il Professor Leymann ha osservato che persone handicappate sono soggette a Mobbing cinque volte di più dei colleghi e delle colleghe senza handicap.

Sicuramente ognuno di noi dalle proprie esperienze sul lavoro ricorderà situazioni, che si sono svolte o si stanno tuttora svolgendo secondo i principi base descritti.

Mobbing – Conseguenze

Il comportamento ostile dei mobbisti durato per mesi ed anni, causa diversi problemi di salute ai mobbati.

Nel caso di Albert W. inizialmente si verificavano malattie delle vie respiratorie causate dal fumo. Più avanti il suo corpo reagì alla permanente inosservanza dei segnali di avvertimento con un crollo dovuto allo stress.

Più grave è stato per Ulrike B., che si ammalò di asma cronico e non fu più in grado di lavorare.

Dalle ricerche sullo stress ci è noto, che fattori di carico, cosiddetti fattori da stress (esempi nella tabella), ai quali l'uomo è esposto per un certo periodo, portano a forti reazioni fisiche e psichiche. Negli ultimi decenni soprattutto il numero dei problemi psicosomatici sono aumentati notevolmente a causa dello stress continuo.

In questi casi il Mobbing è un importante fattore di carico, che assieme agli altri carichi quotidiani fa „traboccare il vaso“.

Per le persone colpite da mobbing ed i loro medici è importante riconoscere in tempo il collegamento fra i tormenti sul posto di lavoro ed i problemi di salute. Altrimenti il medico tratta solamente i sintomi della malattia, mentre le cause continuano ad avere i loro effetti dannosi.

Probabilmente ne conseguiranno poi ulteriori disturbi della salute e danni che appaiono già nella primissima fase del mobbing:

- **Disturbi del sonno**
- **Emicrania e forti mal di testa**
- **traspirazione cutanea (diaforesi)**
- **problemi di circolazione**
- **problemi di cuore**
- **problemi allo stomaco o biliari**
- **ronzio auricolare (Tinnitus)**
- **esaurimenti**
- **disturbi generali del sistema nervoso vegetativo**

Attraverso i suoi esami il Prof. Leymann ha potuto constatare sempre più spesso i seguenti sintomi:

Mal di testa 51 %

Mal di schiena 44 %

Problemi di sonno 41 %

Depressioni 41 %

Facilmente irritabile 41 %

Dolori alla nuca 36 %

Mancanza di concentrazione 35 %

Paura di fallire 32 %

Sonno interrotto 32 %

Quali sono gli eventi (fattori di stress) che la opprimono al momento?

Da ricerche scientifiche risulta che molto probabilmente le malattie fisiche spesso vengono causate da diversi pesi psicologici, come il mobbing.

Si tratta di eventi, che nella maggior parte possono essere „normali“, che possono influire sulla singola persona in modo straordinario.

Quanto sia forte il valore del peso dei singoli eventi esterni dipende decisamente dalla soggettiva valorizzazione interna.

Nella seguente tabella vengono elencati diversi eventi e la loro posizione, come viene vissuta dalla media dei mobbati. In questo test potete dare la vostra personale valutazione, che non deve necessariamente essere identica all'opinione generale.

Ogni singolo evento va valutato con un punteggio da 0 a 100.

100 punti corrispondono ad un peso massimo, ancora sopportabile.

50 punti corrispondono ad un peso medio

10 punti corrispondono ad un peso appena percettibile

Il punteggio complessivo non deve dare la somma di 100. Potete assegnare i singoli punti più volte, ad esempio due volte 70 punti ecc.

Aggiungete ulteriori righe, nelle quali potete inserire gli eventi che sono importanti per voi personalmente, ma non sono comprese nella lista.

Anche a questi eventi assegnate poi i relativi punti.

Interpretazione:

Sommate tutti i vostri punti, arrivando ad una somma complessiva.

Con 200 e più punti:

La probabilità di reagire con una malattia fisica allo stress subito corrisponde a ca. 66 %. In questo caso dovrete intervenire (prenotare una visita dal medico o da uno psicologo; in caso di stress a causa del lavoro contattare il rappresentante del personale; consultarvi con il vostro partner o con amici per risolvere il problema; rilassarvi facendo sport o esercizi rilassanti come il training autogeno).

Con 300 e più punti:

La probabilità di malattie fisiche corrisponde ora a ca. 75 %. In questo caso dovrete intervenire al più presto (vedi esempi soprariportati).

(Fonte: Holmes/Rahe, 1967)

Problemi psichici a causa del Mobbing

Assieme ai problemi fisici e psicosomatici il mobbing a lungo termine può causare anche problemi psichici ed altre malattie.

I più frequenti problemi psichici dei mobbati:

- **problemi di concentrazione e di memoria**
- **autodubbi, autoinsicurezza**
- **depressioni, mancanza di iniziativa, crisi di pianto**
- **sentimenti di disperazione, pensieri suicidi**
- **situazioni paranoiche, mania di persecuzione**
- **ipersensibilità (sensibilità)**
- **umore irritato ed aggressivo**
- **consunzione, inquietudine**
- **incubi**

Nei singoli casi ogni persona reagisce in modo diverso alle stesse condizioni di stress (vedi test sullo stress).

E' saputo e risaputo che il mobbing è causa anche di stati d'ansia, paura ed angoscia. All'inizio questi stati d'ansia si manifestano solamente, se confrontati con i mobbisti e possono con il tempo escalare in stati d'ansia generali.

Molte delle persone colpite da queste situazioni si ritirano sempre di più in se stessi. Questo loro isolamento ed il dubbio sul proprio valore, spesso riferiti da mobbisti, possono trasformarsi facilmente in depressioni.

Talvolta si ribellano al loro destino apparentemente con prepotenza fanatica.

Può accadere che i cambiamenti della loro personalità vengono interpretati in modo tale da considerarli querulomani o malati psichicamente. Spesso sono riscontrabili anche pensieri suicidi.

Malattia quale conseguenza del Mobbing

Considerate le sensazioni di vuoto e disperazione e la crescente impossibilità di provare piaceri e gioie per piccoli eventi della vita quotidiana, aumenta sempre di più la disposizione dei mobbati a fare uso di diverse sostanze e mezzi. A breve termine questo può rendere la sofferenza più sopportabile. Molto spesso l'alcool viene considerato colui che risolve tutti i problemi.

Da indagini risulta che il 52 % di tutti i dipendenti occasionalmente beve alcolici sul posto di lavoro (l'11% addirittura tutti o quasi tutti i giorni). Il 37% delle persone interpellate dichiarava di fare uso di alcolici sul posto di lavoro per risolvere i problemi in particolari situazioni.

Ciò non significa che il mobbing è da considerare il motivo principale per lo sviluppo di alcolismo. L'alcolismo è soltanto uno dei numerosi ed inopportuni tentativi per risolvere situazioni troppo pesanti dal punto di vista psichico (come il mobbing) sul posto di lavoro. Anche il fumo fa parte dei tentativi per risolvere situazioni di stress sul posto di lavoro.

Il 17 % dei collaboratori ovvero delle collaboratrici in posti di lavoro non troppo opprimenti ed il 25 % in posti di lavoro altamente opprimenti sono fumatori ovvero fumatrici.

Che con il fumo la situazione di mobbing può peggiorare, si è potuto constatare nel caso di Albert W., aggiungendosi ai problemi già esistenti, anche la debilitazione del sistema immunitario.

Per compensare le conseguenze del mobbing che hanno portato ad una diminuzione della produttività, sempre più persone fanno uso di medicinali. 1,4 milioni dei cittadini germanici sono farmacodipendenti. Soprattutto contro gli stati d'ansia, insonnia e scoraggiamento i medici prescrivono l'uso di tranquillanti e sonniferi. Particolarmente pericolosi sono i farmaci contenenti principi attivi appartenenti al gruppo dei Benzodiazepine (p.e. Valium). Ca. 850.000 persone sono dipendenti da questo principio attivo.

Queste malattie sono le più diffuse collegate al mobbing. Ciò non significa che in altre forme di malattie, come ad esempio il continuo mangiare, il mobbing non abbia le sue colpe.

Conseguenze per la vita privata

Tutte le conseguenze del mobbing elencate finora hanno i loro effetti negativi anche in famiglia, fra amici e conoscenti.

Le paure esistenziali dei mobbati vengono spesso trasmesse al marito o alla moglie ed ai figli.

I figli possono pertanto avere problemi a scuola ed i sintomi fisici ovvero psichici – identici a quelli dei mobbati – possono ora essere scoperti anche nella famiglia stessa.

L'irritazione e l'aggressione per motivi banali con il passare del tempo aggrava la vita privata; amicizie si rompono.

Non vengono nemmeno più eseguite attività sociali fuori casa, in quanto i mobbati sono immotivati oppure si comportano in modo prepotente nei confronti degli altri (ad esempio all'interno di associazioni). Alla fine il mobbato facilmente si trova completamente solo con se stesso, senza famiglia, senza amici e senza lavoro.

Conseguenze per il datore di lavoro

Le sistematiche ostilità sul posto di lavoro vanno a spese di tutti noi:

I mobbati, i mobbisti (uomini e donne), i colleghi e le colleghe che ne assistono ed i superiori, i datori di lavoro, l'intera comunità.

Il prezzo da pagare da parte dei mobbisti è stato ampiamente descritto.

Nemmeno i mobbisti ne escono come vincitori da questi eventi, godono di una pessima reputazione. Nell'ambito del posto di lavoro questo crea una certa atmosfera di paura, di chi sarà la prossima vittima.

Diffidenza ed il reciproco spiare influisce negativamente sulla gioia di lavorare e la creatività di tutti. La mancata produttività per „servizio disposto“ rispettivamente per „dimissioni interne“, assenze dei mobbati o l'inserimento di nuovi collaboratori o collaboratrici (per dimissioni volontarie o incapacità di lavorare da parte dei mobbati), per citare solo alcuni esempi, vanno a spese del datore di lavoro.

Da stime di esperti risulta che ai datori di lavoro vengono accollati **costi da 30 a 100 milioni di Lire all'anno e per persona mobbata.**

Altri calcoli complessivi parlano di un danno economico di 100 miliardi di marchi in Germania. Sono compresi anche i costi che vanno a carico della cittadinanza (p.e. aumento dei contributi assicurativi pensionistici e sanitari a causa di prepensionamenti e spese mediche in aumento).

Persino laddove il mobbing viene usato o tollerato dai datori di lavoro o dai superiori quale strumento strategico per diminuire il personale, è pensabile che per colpa del pessimo clima aziendale viene distrutta anche la motivazione degli altri dipendenti, che compensa il risparmio dei costi per dipendenti con la perdita di produttività e creatività.

Fatto sta che con il mobbing alla finfine nessuno trae vantaggio: **ci sono solo perdenti.**

Possibili interventi da parte dei rappresentanti del personale

I rappresentanti del personale si trovano in una posizione difficile quando si tratta di intervenire nel processo del mobbing. Finché gli attacchi vengono dall'alto verso il basso, non trovano grandi problemi, in quanto rappresentano gli interessi dei colleghi e delle colleghe nei confronti dell'„altra parte“, e cioè del datore di lavoro.

Più difficile però è intervenire quando sono i colleghi e le colleghe fra di loro che si „mobbano“. Infatti è così quasi la metà dei casi esaminati. Il punto delicato di questa situazione consiste nel fatto che il rappresentante del personale deve difendere gli interessi di tutti i dipendenti allo stesso modo. Ovvero tutte e tre le parti, mobbisti, dipendenti mobbati e rappresentanti del personale sono membri del sindacato. I rappresentanti del personale temono di essere messi in mezzo a tutti i fronti, se si immischiano. Lo stesso problema persiste anche se si mettono in mezzo e fungono da conciliatori. La paura di non venire più eletti difendendo una persona mobbata contro più mobbisti, spesso impedisce ad alcuni di epletare l'incarico di conciliatore.

Naturalmente non è facile immischiarsi in tali conflitti.

Queste insicurezze personali e specifiche possono essere ridotte, se i rappresentanti del personale vengono istruiti sul contenuto e sensibilizzati attraverso adeguati corsi su come comportarsi in determinate situazioni conflittuali piuttosto delicate.

Il lavoro del sindacato in loco in merito al mobbing in generale può essere suddiviso nei seguenti punti:

1. Informare tutti i dipendenti nell'azienda sul fenomeno mobbing e sugli eventuali possibili procedimenti da attuare da parte di ogni singola persona sul posto di lavoro.

La cosa più importante per il rappresentante del personale è il lavoro preventivo nella loro azienda. Sono loro che conoscono meglio di tutti la strutturazione e le parecchie regole del gioco. Se un rappresentante del personale si istruisce sul problema (vedi [allegato 3](#), lista della letteratura) e partecipa ai corsi offerti p.e. dai sindacati, può essere di grandissimo aiuto nel caso dovessero manifestarsi i relativi cambiamenti.

Programmi di qualificazione proposti dai rappresentanti all'interno dell'azienda possono migliorare le capacità di risolvere i conflitti di tutti i giorni dei colleghi e delle colleghe.

A questo punto è necessario fare riferimento anche alla predisposizione di questo opuscolo, che può essere distribuito in occasione di riunioni aziendali oppure usufruito quale mezzo di informazione propria.

2. Effettuare colloqui di conciliazione con tutti gli interessati, che però ha solo senso se il mobbing si trova ancora alla fase iniziale (prime settimane o mesi).

3. Punto di riferimento per prime domande giuridiche in merito all'inosservanza della legge o del contratto, cooperando con l'AGO o con altri sindacati. Indicazione di avvocati per il diritto del lavoro specializzati in casi di mobbing.

4. Indicazione di aiuto professionale all'esterno dell'azienda. In stadi avanzati (dopo più di sei mesi fino a molti anni) è molto difficile per il rappresentante del personale, evitare un'ulteriore escalation.

Il requisito necessario sarebbe un'ulteriore istruzione (di norma 2 anni), ad esempio in forma di colloquio; consulenza e supervisione.

In pratica spesso è più ragionevole avvalersi del sostegno professionale per risolvere i conflitti avvenuti:

- Psicologo/a
- consulente conflittuale esperto/a
- mediatore/mediatrice oppure
- supervisore

Di norma vengono retribuiti dopo avvenuto colloquio con il datore di lavoro.

Il vantaggio di questi esperti esterni sta nella loro neutralità e nella visione disinteressata per le situazioni tabuizzate nell'azienda.

I mobbati che lamentano problemi fisici e psichici, dovrebbero essere indirizzati dal rappresentante del personale a medici specialisti e terapeuti psicologici.

Un centrale sostegno dell'impegno di incaricati per problemi di mobbing, per i rappresentanti del personale sarebbe la stesura di un accordo aziendale in merito. Con ciò verrebbe creata una base legale vincolante per tutti le persone interessate dal fatto. **Solo il processo della bozza, l'attuazione di tale accordo avrebbe effetti istruttivi e preventivi.**

Strategie per gli interessati per superare il problema

Ogni persona, mobbata o non, è responsabile ad attivarsi per il mantenimento del proprio benessere psichico e fisico.

Ciò può anche significare, che è necessario indagare sulle proprie mentalità e sui propri atteggiamenti. Talvolta questi possono favorire il mobbing. Ecco alcuni esempi:

„Tutti devono sempre accettarmi. Di conflitti non si parla apertamente. Nessuno mi capisce. Non posso far vedere le mie debolezze, devo essere sempre forte, ...“

Con l'idea di essere sempre „amati“ da tutti, le persone si trovano davanti al problema che ogni negazione (vedi le 45 azioni di mobbing) equivale ad una catastrofe. Aggiungendo che debolezze non vanno fatte vedere o conflitti non

vanno trattati apertamente, la persona si ritira in se stessa. Sta poi alla controparte giudicare il silenzio.

Nel caso di Albert W. il suo silenzio rassegnato è stato interpretato come arroganza e li iniziò il processo del mobbing.

In base agli esempi esposti in questo opuscolo ognuno può pensare preventivamente, come si sarebbe comportato al posto dei mobbati in tale situazione. È importante prendere atto dei relativi pensieri e sentimenti e decidere quali di loro portano ad un appianamento o ad un'escalation della situazione.

La letteratura informativa indicata nella rispettiva lista è rivolta soprattutto alle persone, che si trovano ancora all'inizio del processo del mobbing.

La stessa è adatta ad esaminare criticamente il proprio comportamento in situazioni conflittuali e ad **imparare nuove strategie per superare il problema.**

Nel corso di **seminari avendo come tema lo stress o il mobbing** tali strategie possono essere vissute recitando i rispettivi ruoli. La paura di nuove reazioni nei confronti di colleghi e colleghe (ma anche nella vita privata!) può essere vinta più facilmente.

Proprio quando il conflitto originario non può ancora essere seguito facilmente, esiste la possibilità realistica di riappacificarsi con il singolo mobbista.

Se invece si rimane in silenzio, la situazione può solo peggiorare. Se Albert W. nel nostro caso avesse spiegato ai suoi colleghi ed alle sue colleghe il motivi per il quale non può più bere alcolici, la situazione non si sarebbe di certo sviluppata in quel modo tragico.

Quando i sintomi del mobbing si sono già ben stabiliti e nella coscienza dei mobbati regna la disperazione e sono presenti già disturbi fisici e psichici, allora è arrivato il momento di farsi aiutare da un professionista.

Il mobbato non dovrebbe vergognarsi delle sue ferite psichiche infertegli dall'ambiente sul posto di lavoro. Ogni persona reagirebbe con sintomi psicosomatici e psichici se venisse continuamente insultato e „calpestato“.

Rappresentanti del personale e persone di fiducia del sindacato in questa fase sono i migliori partner da interpellare per ottenere ulteriori informazioni su come essere aiutati.

Queste offerte di aiuto possono ad esempio consistere in colloqui e consultazioni con psicologi/psicologhe ed altri esperti/esperte qualificati/e, che rappresentano la persona la quale li ascolta e capisce le loro sofferenze.

Come si può vedere nel caso di Albert W. può essere necessario una lunga degenza all'ospedale per curare sofferenze fisiche che si sono sviluppate nel corso di mesi ed anni.

Procedimenti di rilassamento hanno avuto molto successo per alleviare problemi fisici e psichici. Non sono però fatti per sostituire le cause o la necessità di una psicoterapia.

Molto valevole è il training autogeno e il rilassamento dei muscoli progressivo. Altrettanto opportuna è l'attività sportiva, per alleviare situazioni di tensione.

Possibili azioni da parte di colleghi e colleghe

Colleghe e colleghi che scoprono come una persona della loro ripartizione viene mobbata

da uno o più colleghi o colleghe o dal superiore, si trovano in una situazione assai difficile.

Qualora trovano la situazione non giusta e perfida, spesso nasce l'impulso di aiutare. Nello stesso momento hanno paura di diventare mobbisti loro stessi se non dovessero essere in grado di porre fine alle ostilità. Sta di fatto: Sono colpevoli in ogni caso se non intervengono per niente. Guardando solamente, i mobbisti vengono tacitamente rafforzati nella legalità delle loro azioni.

Dalla psicologia sociale ci è noto che osservando situazioni di pericolo scrono dei tipici modelli di pensieri. Questi aiutano ad osservare inattivi senza aver alcun senso di colpa.

Ognuno pensa:

„Non sono mica l'unico che sa cosa sta succedendo. Che intervenga pure qualcun'altro!“ oppure „Se nessuno interviene, ci sarà una ragione; forse gli attaccanti hanno ragione. Non voglio mica far brutte figure comportandomi in modo sbagliato.“

Fatalità vuole che questi pensieri sono uguali o simili per molte persone. Le conseguenze sono sempre le stesse. I mobbati vengono tormentati ancora. Appena che uno si rende conto dello stato delle cose non esistono scuse per assistere senza intervenire.

Ovviamente ci vuole molto coraggio intervenire da solo contro più mobbisti o contro angherie dei superiori.

Si è dimostrata l'efficacia di esprimere il proprio turbamento in singoli colloqui nell'ambito del ambiente di lavoro e chiedere l'altra persona della sua opinione. Finché l'altra persona non viene messa alle strette (ad es. „A che gioco meschino sta giocando con il signor W!“ invece di „Ho l'impressione che il signor W. viene escluso dalla maggior parte delle persone in questo ufficio. Ha idea perché ciò sta accadendo?“) esiste la possibilità di formare piano piano la coscienza del problema fra colleghi e colleghe.

Se esiste una certa insicurezza a procedere nel modo descritto, si può almeno informare il rappresentante del personale o a seconda dei casi, il superiore. Questo non vuol di certo che si tratti di „denuncie“, al contrario, si tratta di un comportamento coraggioso e sociale nei confronti dei mobbati.

Chi volesse informarsi ulteriormente sul comportamento ragionevole in situazioni conflittuali, può ricavarne qualche libro dalla relativa lista. Consigliabile non solo per il lavoro ma anche per la propria soddisfazione di vita, sarebbe la partecipazione ad un seminario avente come tema „prevenzione di conflitti attraverso colloqui“ o simili seminari che parlano della convivenza di persone in situazioni difficili. Questi seminari vengono organizzati da sindacati, associazioni ecclesiastiche, scuole e altre istituzioni educative in forma anche di fine settimana di aggiornamento e corsi serali.

Naturalmente possono partecipare a tali organizzazioni anche colleghi e colleghe che non sono sicuri se qualche volta anche loro si comportano da mobbisti.

Allegato - Lista della letteratura

Letteratura per interessati, colleghi, colleghe e rappresentanti del personale

Accordi aziendali:

- Verhinderung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz, Thyssen Stahl AG, 1996, Duisburg
- Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz, Volkswagen AG, 1996, Wolfsburg

zu beziehen über IG Metall Vorstand, Carolin Stieber, Tel: 069 66 93 23 99

- DGB; Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz ,1997,

zu beziehen über DGB-Bundesvorstand, Düsseldorf, Tel: 0211 430 13 47

- Esser/Wolmerath; 1996, Mobbing - der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, Bund-Verlag, (enthält auch eine Musterbetriebsvereinbarung zu Mobbing)
- Hesse/Schrader; 1995, Krieg im Büro, Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst, Frankfurt a. M., Fischer Taschenbuch
- Huber, Brigitte; 1993/1994, Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz, Niederrhein, Falken-Verlag
- IG Metall; Eine Chance für gesündere Arbeit, Handlungshilfen zum "Gesetz zur Umsetzung der EU-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz und weiterer Arbeitsschutzrichtlinien", 1997,
zu beziehen über IG Metall Vorstand, Frankfurt a. M., Tel: 069 66 93 - 2624
- Leymann, Heinz; 1993, Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg, Rowohlt Taschenbuch
- Leymann, Heinz, Hg.; 1995, Der neue Mobbing-Bericht, Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote, Hamburg, Rowohlt Taschenbuch
- Neuberger, Oswald; 1995, Mobbing, Übel mitspielen in Organisationen, München, Rainer Hampp Verlag
- Niedl, Klaus; 1995, Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz, München, Rainer Hampp Verlag
- Plogstedt, Sibylle / Bode, Kathleen; 1984, Übergriffe. Sexuelle Belästigung in Büros und Betrieben, Reinbek, Rowohlt-Verlag
- Resch, Martin Dr.; 1994, Wenn Arbeit krank macht, Frankfurt a. M. und Berlin, Ullstein Verlag
- Walter, Henry; 1993, Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz, Frankfurt a. M., Campus Verlag
- Weyand, Joachim / Behning, Bettina; 1993, Arbeitsrecht für Frauen, Frankfurt a. M., Fischer Taschenbuch
- Zuschlag, Berndt; 1994, Mobbing: Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen, Verlag für Angewandte Psychologie