

5. I rischi psicosociali

5.1 Il concetto di rischio psicosociale

È consistente la difficoltà nel definire un rischio psicosociale; tali rischi vengono spesso definiti elencandoli, o meglio elencando alcune manifestazioni di disagio quali lo stress, il burnout, il mobbing, le molestie ed i comportamenti negativi.

Un'autorevole fonte li definisce come “those aspects of work design, and the organisation and management of work, and their social and organisational contexts, which have the potential for causing psychological or physical harm” (Cox et al., in Clarke e Cooper, 2004, pag. 3).

Il concetto di rischio psicosociale dovrebbe essere più esteso ed abbracciare *ogni rischio per la sicurezza, la salute e il benessere, generato dal fatto di essere immersi in una rete di relazioni sociali*¹. Infatti il dominio dei fenomeni sociali è più ampio di quello dei fenomeni organizzativi, ai quale si restringe la definizione citata. Esiste un rischio psicosociale, ad esempio, quando si è immersi nel traffico automobilistico, ed in altri contesti non organizzativi.

Per il fatto di appartenere ad un'organizzazione, di essere parte di un gruppo, si condividono una sensibilità, un clima, delle prassi, che contengono un potenziale più o meno alto di rischio. Ciò è stato molto ben esplorato nel capitolo precedente con riferimento ad una parte del discorso, cioè quella riferita ai comportamenti a rischio.

I *rischi psicosociali* sono quelli che, come dice la parola, *derivano da fenomeni psicosociali*, vale a dire i fenomeni che esistono quando un insieme di persone interagisce. Sono fenomeni psicosociali, ad esempio, il fatto che un gruppo condivida tacitamente una norma di comportamento; la coesione maggiore o minore all'interno di un gruppo di lavoro; l'esistenza di un conflitto o il suo ricomporsi; ancora sono fenomeni psicosociali il crearsi di sottogruppi spontanei, i conflitti con gruppi esterni, e così via.

Tutti questi fenomeni possono avere forti impatti sulla sicurezza ed il benessere. Ci si può chiedere quali siano i possibili eventi negativi, quando questi fenomeni si svolgono in modo disfunzionale.

Un possibile evento negativo è quello dello stress; ad esempio a causa² delle tensioni e delle emozioni che vengono sollecitate dal dover giornalmente

¹ Una più puntuale definizione viene fornita oltre.

² Nel seguito si vedrà che una prospettiva causa-effetto non è appropriata fra stimolo e stress; venga consentita la semplificazione introduttiva.

interagire con persone con le quali non ci si sente a proprio agio; oppure a causa delle condizioni organizzative in cui ci si trova a lavorare.

Altro fenomeno negativo consiste nel fatto che una o più persone in un gruppo sfoghino la propria aggressività sotto forma di vessazioni verso una persona più debole o comunque in posizione di inferiorità, e che ciò avvenga con continuità; a fenomeni di questo tipo si dà il nome di *mobbing* – nella tradizione europea – oppure di *workplace bullying* – nella tradizione americana, o con altri termini ancora.

Un altro possibile evento negativo consiste nel fatto che alcune relazioni professionali siano molto coinvolgenti e allo stesso tempo particolarmente faticose, come accade in molte professioni di aiuto come quelle sanitarie o di insegnamento; in questo caso può svilupparsi quella che viene comunemente chiamata sindrome del *burnout*.

Questi tre casi tendono ad esaurire, in molte trattazioni del tema, i “rischi psicosociali”³; nel seguito si sosterrà che il concetto di rischio psicosociale debba essere definito in modo più ampio.

5.1.1 Per una definizione più estesa di rischio psicosociale

Gli esiti negativi del fatto di essere immersi in una rete di relazioni non riguardano soltanto l'igiene del lavoro, cioè le conseguenze a livello organico o mentale da esposizione a fattori nocivi, spesso con un effetto incrementale nel tempo. In questa accezione spesso se ne parla, con riferimento ai sintomi correlati allo stress e al burnout, e ai danni di diverso tipo che le situazioni di mobbing comportano.

Non sono solo questi gli esiti del rischio psicosociale; si è infatti visto nel capitolo precedente che un esito può essere quello di una comunicazione non funzionale, o di una leadership che non si prende le proprie responsabilità, condizioni aventi una ricaduta incidentale e infortunistica. Di conseguenza il rischio psicosociale non riguarda soltanto l'igiene del lavoro, ma anche la sicurezza dal punto di vista infortunistico.

Si potrebbe ritenere che l'infortunio e la malattia professionale siano due manifestazioni così diverse che non possano essere accomunate sotto un'unica genesi. In realtà, con una buona conoscenza dei gruppi e della sicurezza, non si esita a dichiarare che la genesi di un infortunio o di una malattia professionale, se attribuibili ad un fenomeno psicosociale, prendono le mosse da un funzionamento deteriorato del gruppo di lavoro o di un'organizzazione. Sulla genesi dell'infortunio come esito del funzionamento di un sistema ci si è soffermati anche nel capitolo terzo.

Il rischio psicosociale viene qui definito come *il potenziale che le caratteristiche della situazione sociale ed organizzativa hanno di produrre una diminuzione, o di impedire l'aumento, del benessere, della salute e dell'incolumità delle persone.*

Alcune precisazioni vanno fatte. Una è relativa al fatto che la situazione organizzativa può non esistere sempre, ma quella sociale sì; infatti la definizione si può applicare anche a situazioni extra-lavorative – ad esempio

³ Denominati in modo improprio, secondo la definizione qui fornita, fattori di rischio psicosociale.

un gruppo classe in una scuola – ed extra-organizzative – ad esempio un insieme di persone nel traffico, ma anche semplicemente una famiglia⁴.

Un'altra è relativa al fatto che il rischio⁵ è contenuto – potenzialmente – nelle pieghe della situazione sociale, indipendentemente dal fatto che vi siano disagi o lesioni. Talvolta si dice impropriamente che lo stress è un fattore di rischio psicosociale; in realtà lo stress è una conseguenza – già danno di per sé – se in forma di *distress*⁶ – facilitata da diversi fattori di rischio che ne sono antecedenti.

In questa definizione più estesa come si vede sono compresi:

1. i rischi che la situazione sociale faciliti prestazioni di sicurezza ridotte, quali ad esempio comportamenti a rischio, scarsa partecipazione alle iniziative di sicurezza, una comunicazione non funzionale al lavoro sicuro;
2. i rischi che la situazione sociale faciliti l'insorgenza di stress, burnout, mobbing, ma anche ad altri comportamenti negativi quali molestie di diverso tipo;
3. i rischi che la situazione sociale non consenta di cogliere le opportunità di crescita e di sviluppo delle persone nell'organizzazione.

Riguardo al fatto che gli elementi compresi al punto 1 siano aspetti di rischio psicosociale si rimanda ai capitoli precedenti, ove gli aspetti psicosociali del fenomeno infortunistico sono stati approfonditi.

In Bisio (2003) sono contenute riflessioni sul tema della costruzione sociale del rischio, ritenendo che “come in ogni costruzione sociale, anche in quella del rischio e del comportamento appropriato di fronte ad esso vige una logica dai contorni sfocati, una logica *fuzzy*. Ciò comporta ad esempio che le categorie del lecito e del non lecito, dell'obbligatorio e del non obbligatorio, abbiano margini di sovrapposizione talvolta consistenti; in tali margini di sovrapposizione si annida gran parte del problema dal punto di vista psicologico e psicosociale, nonché gran parte delle necessità e possibilità di intervento organizzativo; su questa logica *fuzzy* gli aspetti di influenza reciproca e la struttura di potere in un'organizzazione e in un gruppo hanno una grossa importanza, poiché le soluzioni – non normative e procedurali, ma quelle fattuali – non sono determinate per norma o per procedura ma attraverso un'implicita – e talvolta esplicita – negoziazione sociale; questo significa che le dinamiche del conflitto e della sua gestione hanno una importanza più che considerevole nelle dinamiche di sicurezza.”⁷ (p. 34-35).

Per quanto concerne gli elementi compresi nel punto 2, si tratta della definizione più consueta di rischio psicosociale⁸, derivante in gran parte da

⁴ Si può obiettare che anche una coda nel traffico ed una famiglia sono organizzazioni; in questo contesto ci si riferisce in senso ristretto ad organizzazioni con un certo grado di consapevolezza e formalizzazione, come quelle lavorative.

⁵ La presente affermazione è riferita al *rischio* che vi sia stress, non all'effettiva *esistenza* dello stress, che qui viene considerata già un esito indesiderato e non un rischio.

⁶ Si veda oltre.

⁷ La logica *fuzzy* è quella tendenza attuale di alcuni studiosi di logica a considerare possibile il superamento della logica binaria 0 o 1, e del principio del terzo escluso di Aristotele - A oppure non-A, senza possibilità di alternative -, introducendo un modo di pensare che contempla una complessità maggiore e soluzioni intermedie - A e non-A.

⁸ Sebbene quasi sempre ci si riferisca allo stress come fattore di rischio e ai sintomi da stress come eventi indesiderati conseguenti; si ritiene in questa sede più coerente con

una prospettiva medica e di psicologia clinica sulla problematica; di questi elementi ci si occuperà nel presente capitolo.

Essi sono anche strettamente collegati agli elementi di cui al punto 1. Il collegamento diretto e indiretto dello stress con gli incidenti relativi all'incolumità fisica è richiamato in Clarke e Cooper (2004), che riepilogano le principali evidenze di ricerca in merito (tab. 5.1).

Tabella 5.1 Gli effetti dello stress da lavoro sugli incidenti lavorativi (adattata da Clarke e Cooper, 2004, pag. 82)

<i>Fonte</i>	<i>Effetti sugli incidenti sul lavoro</i>
Fattori di stress acuti (es. pressione dovuta al tempo, rumore, eccessivo carico di lavoro)	Riduzione delle capacità lavorative (es. tempi di reazione più lenti, processi decisionali inferiori a quelli ottimali) e distrazioni aumentano le probabilità di commettere errori; prendere scorciatoie (violazioni) (effetti temporanei durante il periodo di stress).
Fattori di rischio continui (cronici)	Effetti diretti (es. assenza di chiarezza nelle specifiche di lavoro, lavorare in condizioni poco familiari) incrementano le possibilità di errori; effetti indiretti mediati dalla ridotta salute mentale e fisica (depressione, ansia, insoddisfazione, problemi di salute fisica) che conducono a minori capacità e motivazione (effetti a lungo termine).
Ambienti di lavoro stressanti portano ad elevato assenteismo e riduzioni della numerosità nei gruppi di lavoro	Il restante personale sperimenta un aumento della pressione lavorativa, che conduce ad un numero maggiore di incidenti.
La relazione tra risposta allo stress e coinvolgimento in incidenti sono moderate dalle caratteristiche di personalità	Certi individui (es. Tipo A) sono predisposti a percepire l'ambiente di lavoro come più stressante; questi individui hanno una maggiore responsabilità sugli incidenti.
Lo stress media la relazione tra personalità e incidenti	Alcuni individui possono attivamente mettere se stessi in situazioni che li espongono ad un ambiente lavorativo più stressante; gli individui risponderanno ai fattori di stress in

le definizioni più autorevoli di salute (cfr. cap. 6), considerare lo stress (il distress) come un danno in atto che tende a ledere la qualità di vita, il benessere e lo sviluppo, indipendentemente dall'insorgenza di sintomi clinicamente rilevanti. Ciò ha ripercussioni sul piano metodologico nell'analisi del rischio (cfr. cap. 7).

Fonte

Effetti sugli incidenti sul lavoro

modi differenti, in ragione della loro personalità, e ciò porterà ad ulteriori effetti attraverso le strategie di fronteggiamento dello stress (che moderano la relazione tra stress e incidenti).

Il supporto sociale ha effetti indiretti sugli incidenti

Una mancanza di supporto sociale porta ad affaticamento psicologico, che a sua volta riduce le capacità e aumenta la disposizione agli incidenti (condizione di produzione di errore); il supporto sociale ha anche un effetto diretto sul comportamento sicuro, attraverso l'aumento della motivazione alla sicurezza.

Gli elementi al punto 3 sono una logica conseguenza dei primi due. Se la problematica della sicurezza e salute si deve occupare appunto, secondo autorevoli definizioni di salute, del benessere fisico, psicologico e sociale, e se si vuol dare un senso pieno a queste parole, allora ne consegue che anche la riduzione degli infortuni e dello stress non sono sufficienti a dare il benessere, se non si accompagna tale sforzo con un lavoro teso allo sviluppo delle persone. D'altro canto non è una novità che le buone prassi nella gestione delle risorse umane abbiano un effetto positivo ad un tempo sullo sviluppo, sulla motivazione e soddisfazione lavorativa, sull'empowerment, ma anche sulla sicurezza.

Non si tratta quindi di una constatazione nuova; semplicemente occorre correggere la miopia secondo la quale si tratta di problemi diversi: chi si occupa di sicurezza arriva spesso a vedere solo un pezzo della problematica, chi si occupa di igiene del lavoro ne vede quasi sempre solo un altro elemento; chi si occupa di sviluppo delle risorse umane tende a scorgerne un altro frammento. Riuscire a vedere in modo più ampio che questi fenomeni sono fra di loro organicamente collegati consente una lettura più profonda dei fenomeni e degli interventi che vogliono incidere su di essi.

Rispetto alla definizione citata di Cox et al., le differenze sono le seguenti:

- l'estensione della definizione fornita a designare *anche* fenomeni extra-lavorativi ed extra-organizzativi – ma di conseguenza anche quelli lavorativi ed organizzativi, sottoinsieme per il quale vigono peculiarità importanti;
- il fatto che non si parli di un potenziale di danno psichico o fisico bensì in modo più ampio di una diminuzione, o di un mancato aumento possibile, del benessere, della salute e dell'incolumità delle persone.

Quella qui presentata è quindi una definizione più estesa; il primo dei due punti sopra evidenziati tende a restituire alla parola *psicosociale* il suo senso originale; il secondo punto tende ad accorpate attorno al senso di evento negativo anche le acquisizioni della psicologia positiva, dell'approccio dell'*empowerment*, e definizioni di *salute* più estese⁹.

⁹ Per le quali si rimanda al capitolo 6.

In questo capitolo si forniscono alcune definizioni e acquisizioni consolidate circa i disagi più comunemente conseguenti all'esposizione a fattori di rischio psicosociale: stress, sindrome del burnout, mobbing. Per quanto riguarda il mobbing, dove le acquisizioni consolidate sono minori, l'esame della tematica sarà più estesa.

5.2 I disagi psicosociali “classici”: stress e burnout

5.2.1 Lo stress¹⁰

La prima tematizzazione dello stress si deve a Seyle, che identifica una *sindrome da stress biologico* consistente in una reazione adattiva di un organismo stimolato da fattori esterni.

Seyle definisce la *Sindrome Generale di Adattamento* come l'insieme delle risposte fisiologiche non specifiche agli agenti stressanti. Lo stress è quindi visto come una reazione aspecifica dell'organismo a qualunque esigenza. Reazione aspecifica significa che non si tratta di una risposta rivolta ad uno specifico stimolo, ma che riguarda uno stato di attivazione generalizzato, appunto non specifico rispetto allo stimolo che la genera. “(...) tutti gli agenti a cui siamo esposti, oltre alle loro azioni specifiche, provocano anche un aumento aspecifico della necessità di svolgere funzioni di adattamento all'agente stesso per potere stabilire la normalità. (...) *L'esigenza aspecifica di attività, in quanto tale, costituisce l'essenza dello stress.*” (Seyle, in Quaglino, cit.; corsivo nell'originale).

L'autore distingue anche in modo chiaro fra uno stress “buono”, o *eustress*, generato da un'alterazione non patologica dell'equilibrio individuale, con funzione di adattamento (è un incontro positivo fra gli stimoli ambientali che spingono l'individuo ad un cambiamento, e le risorse di cui il soggetto dispone per affrontare tale cambiamento), ed uno stress “cattivo”, o *distress*, generato da un turbamento negativo, patologico, dell'equilibrio individuale che nasce quando il confronto fra stimoli stressanti e risorse individuali volge a sfavore di queste ultime; questo tipo di stress può avere conseguenze assai dannose per l'individuo (malattie e, in casi estremi, morte).

La descrizione di Seyle costituisce il fondamento di quello che viene definito il *modello fisiologico* dello stress. Esso descrive tre fasi nella *Sindrome generale di adattamento*: la *reazione d'allarme*, ovvero una mobilitazione generale di tutte le forze difensive dell'organismo che avviene in seguito al primo impatto con l'agente nocivo; questa prima reazione consiste nell'attivazione del sistema nervoso autonomo, e nella conseguente comparsa di sintomi specifici e aspecifici; la *fase di resistenza*, ovvero l'organizzazione delle difese dell'organismo con conseguente strutturazione di un adattamento allo stimolo stressante e la *fase di esaurimento* in cui l'organismo cede alla forza degli stimoli stressanti e va incontro a conseguenze negative e irreversibili.

Molte altri studi e definizioni di stress si sono aggiunti nel tempo ai lavori pionieristici di Seyle.

Alcuni mettono l'accento sulle percezioni e valutazioni individuali di fronte agli stimoli stressanti. Evidenziano cioè che non è solo la richiesta

¹⁰ Nella presentazione della tematica dello stress in questo paragrafo il presente scritto è debitore prevalentemente alle revisioni e sintesi di Quaglino (1992), Magrin (2003).

ambientale a costituire fonte di stress, ma ciò che essa rappresenta per l'individuo. Altri ribadiscono che lo stress è una condizione normale e necessaria, indispensabile alla vita.

Si deve a Lazarus la definizione di stress come ogni evento che comporta un'eccezionalità nelle capacità di adattamento, che vengono messe a dura prova. Con questo autore la *valutazione cognitiva* dello stimolo assume un'importanza fondamentale; assieme a tale valutazione, gli aspetti culturali di fondo che contribuiscono ad essa, attraverso l'interpretazione degli stimoli ambientali.

L'approccio organico allo studio dello stress delinea anche una distinzione fra individui che, in base alla risposta del sistema neurovegetativo, si distinguono in:

- simpaticotonici, in cui il sistema nervoso simpatico ha una maggiore influenza; queste persone sono vivaci e eccitabili, spesso con ipertensione ed emicrania;
- vagotonici, in cui è il vago a predominare; queste persone sono molto controllate, e possono soffrire di ipotensione e disturbi gastrici.

Le due categorie hanno un diverso tipo di squilibrio nella risposta neurovegetativa agli stimoli, e di conseguenza una predisposizione a malattie diverse; chi non rientra nelle due categorie ha un maggiore equilibrio e potenzialmente meno danni alle situazioni stressanti.

Una definizione oggi largamente condivisa di "stress" lo indica come un "fenomeno che ha luogo quando la persona incontra eventi, o caratteristiche di eventi, percepiti come significativi per il proprio benessere ed eccedenti le proprie capacità di farvi fronte" (Cooper, Payne, in Magrin, cit.); in queste situazioni si genera uno stato di tensione psicologica, fisiologica, e comportamentale che può, alla lunga, indurre conseguenze dannose o patologiche a livello individuale ed organizzativo.

Lo stress è stato spesso descritto come un processo costituito dai seguenti elementi:

- le fonti di stress, o *stressors* (ad esempio un'alta quantità di lavoro da svolgere);
- i processi cognitivi di valutazione della rilevanza della situazione (ad esempio il fatto che si valuti eccessiva la quantità di lavoro per le forze disponibili);
- le differenze tra le diverse persone (nell'esempio, il fatto che altre persone con diverse attitudini, personalità, competenze, esperienze, potrebbero valutare come meno pesante la stessa quantità di lavoro);
- le conseguenze (il fatto che da questo processo si possano avere conseguenze psicologiche o fisiche).

Lo stress può essere anche visto come una *relazione tra persona e ambiente*, percepita e valutata dal soggetto come eccedente le proprie risorse, e minacciante il proprio benessere.

Nella sterminata letteratura sullo stress possono essere individuati altri approcci allo studio del fenomeno, complementari all'approccio organico¹¹; essi sono:

¹¹ Quaglino (cit.); l'autore ritiene che i diversi approcci abbiano molteplici punti di contatto e che differiscano nel modo di impostare l'osservazione del fenomeno.

- l'approccio psicologico, comprendente molti studi nel campo della psicologia del lavoro, con particolare attenzione all'ergonomia (cfr. anche il capitolo 8 sulla progettazione lavorativa);
- l'approccio comportamentista, che distingue le differenze comportamentali di due tipi di persone, il tipo A e il tipo B, e gli effetti che questi tipi di personalità possono avere sul tipo di occupazione, sullo stress e sul rischio di infarto.

5.2.2 Il modello domanda-controllo

Karasek (1979) propone la *teoria buffer*, secondo la quale il controllo lavorativo (libertà decisionale nel lavoro) modera l'effetto delle richieste lavorative sullo stress; infatti alte pretese lavorative non causano stress quando il controllo è alto. In altre parole, un'alta richiesta lavorativa (ad esempio un alto carico di lavoro) accompagnata da un basso potere decisionale (ad esempio bassa autonomia e capacità discrezionale) può causare tensione e nel lungo termine malattie legate allo stress come ad esempio problemi cardiaci. Quando invece ad un'alta richiesta lavorativa si accompagna un'alta autonomia decisionale (lavoro attivo), non si genera stress - o se ne genera meno -, e si presentano altri tipi di beneficio.

Sono stati condotti studi per capire qual è l'influenza dei fattori organizzativi quali il supporto sociale (Karasek e Theorell, 1990), che sembra essere un mediatore fra domanda e controllo; sembra che gli effetti negativi di una situazione con alte richieste e basso controllo sia maggiore quando il supporto sociale è basso (Terry e Jimmieson, 1999).

Altri studi indagano le caratteristiche disposizionali come l'autoefficacia e una personalità proattiva; queste dimensioni possono moderare l'interazione fra domanda e controllo. Parker e Sprigg (1999) trovano che i lavoratori proattivi in situazione di alta pretesa-alto controllo riescono a minimizzare lo stress, mentre altri lavoratori con una personalità più passiva, negli stessi lavori vanno incontro ad uno stress più alto. Gli autori propongono che i lavoratori più proattivi riescano ad avere un vantaggio dall'alto controllo del lavoro, riuscendo a gestire meglio le richieste lavorative; mentre i lavoratori passivi non colgono le opportunità che il controllo del lavoro offre loro.

5.2.3 I fattori dello stress e le sue conseguenze¹²

Per quanto riguarda la vita professionale, i prevalenti *fattori dello stress* (cioè gli aspetti che possono condurre a stress) si possono distinguere in: Fattori centrati sulla persona, tra i quali troviamo:

- ruolo
 - ambiguità di ruolo (il fatto che nel ruolo vi siano delle aree di ambiguità e di non chiarezza)
 - conflitti di ruolo (il fatto che la persona rivesta più ruoli tra di loro in conflitto; ad es. l'unico responsabile di due diverse funzioni che hanno priorità fra loro spesso in

¹² Dalla sintesi di Magrin (cit.).

contrasto; oppure ruoli professionali che contrastano con il ruolo familiare)

- pressione di ruolo ed eccessiva responsabilità.
- relazioni con gli altri (relazioni interpersonali difficili e assenza di supporto da parte di colleghi e superiori);
- carriera (insicurezza lavorativa, fusioni ed acquisizioni, riduzione delle spese e tagli al personale, immobilità occupazionale, promozioni ed avanzamenti).

Fattori centrati sull'ambiente tra cui:

- caratteristiche intrinseche al lavoro (fattori ambientali, rumore, vibrazioni e temperatura, pressione lavorativa, orari di lavoro, nuove tecnologie, esposizione a rischi e pericoli);
- condizioni e caratteristiche dell'organizzazione (numero dei lavoratori, posizione occupata all'interno dell'organizzazione, trasferimenti obbligatori);
- clima e cultura organizzativa (ad es. la possibilità di partecipare ai processi decisionali, la natura e il contenuto della comunicazione tra i lavoratori, il senso di appartenenza e condivisione dei valori dell'organizzazione).

Lo stress può, alla lunga, indurre conseguenze dannose o patologiche sia a livello individuale che organizzativo.

Le conseguenze dello stress sull'individuo possono essere:

- fisiologiche: modifiche in diversi sistemi fisiologici come quello ormonale, circolatorio, digestivo o cardiovascolare; queste modifiche possono causare patologie quali, per esempio, ulcere, disfunzioni ormonali, cardiopatie ed ipertensione;
- psicologiche: relazione tra stress lavorativo ed insoddisfazione lavorativa, legame tra stress ed ansia;
- psicosomatiche: disturbi degli apparati cardiocircolatorio, digerente ed osteo-articolare quali, per esempio, coronaropatie e ipertensione, gastroenteropatie, allergopatie, disturbi muscoloscheletrici, sintomatologie irritative e dolorose varie;
- comportamentali: comportamenti con i quali la persona si difende dallo stress ed allo stesso tempo scarica la tensione accumulata; ad esempio comportamenti aggressivi, carenze nella prestazione, disturbi dell'alimentazione, comportamenti a rischio per la salute quali consumo elevato di tabacco, alcool, droghe; comportamenti che compromettono le relazioni sociali, con coniugi, familiari, amici, colleghi, distrazioni, cali nell'attenzione.

Le conseguenze dello stress sull'organizzazione possono riguardare:

- la prestazione: la legge di Yerkes e Dodson sulla relazione che intercorre tra il livello di attivazione e la prestazione nel compito dice che se l'attivazione è troppo bassa o troppo alta la prestazione ne risulta disturbata; come conseguenza un alto livello di stress comporta una prestazione inferiore rispetto a livelli moderati di stress;
- l'area delle assenze dal lavoro: ad esempio ritardi sul lavoro, assenteismo, turnover, assenza psicologica.

5.3 La sindrome del burnout

La sindrome del “*burnout*”, che comporta l’esaurimento emozionale e psicofisico dell’individuo, colpisce operatori di settori diversi.

Il termine *burnout* compare, per la prima volta, negli anni '30, nel gergo sportivo, ad indicare il fenomeno per il quale un atleta, dopo alcuni anni di successi, si esaurisce (si brucia) e non è più in grado di competere agonisticamente.

Dagli anni '70 questo vocabolo entra nella terminologia dell'ambito lavorativo, in particolare con riferimento alle professioni di aiuto (cioè le professioni in cui ci si prende cura degli altri, come ad esempio operatori sanitari, psicologi, insegnanti, poliziotti, ecc.); recentemente, soprattutto a seguito di alcune importanti evidenze scientifiche, si è iniziato a parlare di *burnout* anche per altri tipi di professione.

Il termine *burnout* con questo significato è stato introdotto per la prima volta ad indicare una malattia professionale degli operatori d’aiuto; oggi il suo campo d’indagine si è molto esteso ed è diventato una patologia comportamentale a carico di tutte le professioni ad elevata implicazione relazionale.

Quando si parla di *burnout* si parla di una sindrome, ovvero di una costellazione di sintomi e di segni quali, per esempio, un affaticamento fisico ed emotivo, un atteggiamento distaccato nei rapporti interpersonali, un sentimento di frustrazione dovuto alla mancata realizzazione delle proprie aspettative professionali o una perdita della capacità di controllo rispetto alla propria attività professionale.

Essa si distingue dallo stress, che può, eventualmente, essere una concausa del *burnout*; non sempre quando c’è stress c’è *burnout*; si distingue anche da altri disturbi come le nevrosi, in quanto esso è dovuto al ruolo lavorativo e non alla personalità.

I sintomi caratteristici del *burnout* sono i seguenti:

- affaticamento fisico ed emotivo;
- atteggiamento distaccato e apatico nei rapporti interpersonali;
- sentimento di frustrazione dovuto alla mancata realizzazione delle proprie aspettative professionali;
- perdita della capacità di controllo rispetto alla propria attività professionale, conseguente riduzione del senso critico ed errata attribuzione di valenza alla sfera lavorativa.

La sindrome del *burnout* è inoltre caratterizzata da:

- particolari stati d'animo (ansia, irritabilità, esaurimento fisico, panico, agitazione, senso di colpa, atteggiamenti negativi, ridotta autostima, empatia e capacità d’ascolto);
- somatizzazioni (emicrania, sudorazioni, insonnia, disturbi gastrointestinali, ecc.);
- reazioni comportamentali (assenze o ritardi frequenti, distacco emotivo, ridotta creatività, ecc.).

Vengono riportate alcune definizioni:

- Cherniss (1980): la risposta individuale alla situazione lavorativa vista come stressante e in cui non si dispone di risorse e strategie comportamentali o cognitive adeguate a fronteggiarla;
- Maslach (1992): un insieme di manifestazioni psicologiche e comportamentali che può insorgere in operatori che lavorano a contatto con la gente. Possono essere raggruppate in tre componenti:

1. *esaurimento emotivo*: sentimento di essere emotivamente svuotato e annullato dal proprio lavoro, per effetto di un allontanamento emotivo nel rapporto con gli altri;
 2. *depersonalizzazione*: atteggiamento di allontanamento e rifiuto (risposte comportamentali negative e sgarbate) nei confronti di coloro che richiedono o ricevono la prestazione professionale, il servizio o la cura;
 3. *ridotta realizzazione personale*: percezione della propria inadeguatezza al lavoro, caduta dell'autostima e sentimento di insuccesso nel proprio lavoro;
- Edelwich e Brodsky (1980): una progressiva perdita di idealismo, energia e scopi, vissuta da operatori sociali, professionali e non, come risultato delle condizioni in cui lavorano.

Uno studio di Santinello et al. (2008) ha preso in esame lo sviluppo del burnout in un gruppo di infermieri professionali attraverso un'analisi longitudinale che ha interessato quattro momenti della carriera – l'ultimo anno della scuola per infermieri, introduzione nel lavoro, dopo un anno e dopo tredici anni dall'introduzione nel ruolo. Lo studio conclude che i momenti più critici per lo sviluppo del burnout, fra quelli presi in considerazione, sono quello dell'entrata nel mondo lavorativo, e dopo tredici anni dall'entrata, ove si rileva un livello più alto di burnout.

È interessante l'accostamento del concetto di burnout con quello di empowerment. Bergnoli, Nicoli e Scatolini (2005) in una ricerca in operatori di cooperative sociali rilevano, mettendo in relazione scale di burnout e scale di empowerment, che i soggetti che hanno più fiducia nelle proprie capacità, che ritengono il lavoro più importante ed avvertono maggiormente la possibilità di controllo sulla situazione lavorativa, riportano anche una maggiore realizzazione personale.

5.4 Definire il mobbing¹³

Il termine *mobbing*¹⁴ deriva dall'inglese *to mob*, originalmente utilizzato per descrivere l'aggressione animale ed il comportamento del branco. Heinemann adottò il termine dalla traduzione svedese di un trattato sull'aggressione di Konrad Lorenz per descrivere la vittimizzazione di singoli bambini da parte di un gruppo di coetanei in un contesto scolastico. Leymann ne allargò il significato utilizzando il termine “mobbing” anche nella sfera lavorativa, quando si trovò di fronte a comportamenti aggressivi sul posto di lavoro.

“Bullying at work is about repeated actions and practices that are directed against one or more workers, that are unwanted by the victim, that may be carried out deliberately or unconsciously, but clearly cause humiliation, offence and distress, and that may interfere with job performance and/or cause

¹³ Nella presentazione della tematica del mobbing nei prossimi paragrafi il presente scritto è debitore prevalentemente alle revisioni e sintesi di Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper (2002) e Keashly e Jagatic (2002).

¹⁴ Nel seguito si utilizzerà il termine mobbing anche quando nelle fonti originali esso venga denominato in altro modo ma riconducibile al mobbing – ad es. workplace bullying. Sono fatte salve le citazioni letterali in cui si mantiene il vocabolo originale.

an unpleasant working environment. (...) the concept of bullying at work relates to persistent exposure to negative and aggressive behaviours of a primarily psychological nature. (...) It describes situations where hostile behaviours that are directed systematically at one or more colleagues or subordinates lead to a stigmatisation and victimisation of the recipient(s)” (Einarsen et al., 2002, pag. 11).

Il dibattito sul tema¹⁵ assunse all’inizio una prospettiva orientata alla vittima. Vi era, infatti, maggiore allarme per i danni alla salute riportati dalle vittime che per i comportamenti privi di etica ed immorali dei mobbers. Di conseguenza il mobbing venne considerato come un insieme di eventi stressanti sul lavoro, in cui la particolare natura sociale degli stressors era collegata alle relazioni sociali fra i dipendenti di un’organizzazione. Il limite di questo approccio è costituito dal fatto che mentre gli stressors sono presenti per tutte le persone in un luogo di lavoro, il mobbing è indirizzato verso specifici individui.

Depolo (2003), nella sua definizione di mobbing, evidenzia alcune caratteristiche:

- si tratta di una forma di aggressione psicologica e morale sul lavoro,
- essa viene agita in modo prolungato nel tempo;
- essa può essere più o meno intenzionale, svolta da uno o più aggressori;
- le azioni negative tendono a spingere la persona nella condizione di non potersi difendere e al suo isolamento ed espulsione dal contesto lavorativo.

Favretto (2005) denuncia la confusione terminologica attorno al fenomeno, che viene di volta in volta denominato nella letteratura internazionale come mobbing, bossing, bullying, employee abuse, ecc.

Giorgi e Majer (2008) riportano diverse definizioni di comportamenti negativi sul lavoro, indicando che il costrutto del mobbing possa essere meglio compreso ove si tenda ad un’integrazione di diversi costrutti relativi ai comportamenti ostili, in una prospettiva allargata.

5.4.1 Durata e frequenza

Un problema di definizione del mobbing consiste nella frequenza degli atti aggressivi e nella durata del fenomeno.

Il mobbing non si riferisce infatti ad eventi singoli ed isolati, ma a comportamenti che sono persistentemente e ripetutamente condotti nei riguardi di una o più persone. Leymann (1990, 1996) classifica come mobbing quegli eventi che si ripetono almeno una volta alla settimana, costituendo una seria forma di stress sociale. Tuttavia il criterio non è sempre facilmente applicabile poiché a volte le azioni aggressive hanno carattere permanente o non necessariamente episodico – ove ad esempio una persona sia costretta a lavorare in ambienti non salubri. Il criterio principale rimane quindi quello della continuità contrapposto all’occasionalità.

Quanto alla durata, Leymann suggerisce che si consideri mobbing un’esposizione a comportamenti negativi ed aggressivi superiore ai sei mesi;

¹⁵ Scandinavo all’origine.

anche altri autori hanno condiviso il criterio. Il termine di sei mesi si giustifica con il fatto che il mobbing porta a seri danneggiamenti psicosomatici e psichiatrici, conseguenze che non derivano da normali stressor lavorativi; un periodo di sei mesi viene solitamente utilizzato nella valutazione di vari disordini psichiatrici; per questo motivo è stato proposto il termine di sei mesi come criterio per distinguere un insieme di azioni mobbizzanti da eventi sporadici.

5.4.2 I comportamenti mobbizzanti

Vi sono diverse categorie di comportamento che caratterizzano le situazioni di mobbing. Le vittime possono essere continuamente esposte ad insulti, commenti offensivi, critiche persistenti, abusi psicologici o, in alcuni casi, fisici, esclusione sociale, isolamento, con l'intenzione, o comunque l'effetto, di umiliare, intimidire, spaventare o punire la vittima.

Sono stati individuate (Einarsen et al., 2002) alcune principali tipologie di comportamenti mobbizzanti:

1. cambiamento degli incarichi o delle mansioni lavorative della vittima in modo negativo, oppure le attività vengono rese più difficili e meno piacevoli da eseguire;
2. isolamento sociale indotto tramite la mancanza di comunicazione e l'esclusione dagli eventi sociali;
3. attacchi personali o riguardanti la sfera privata, condotti insultando, ridicolizzando o comportamenti simili;
4. minacce verbali tramite cui una persona viene criticata o umiliata in pubblico;
5. diffusione di dicerie riguardanti la vittima;
6. episodi di violenza fisica o minaccia di tale violenza;
7. attacchi alle credenze politiche o religiose della vittima.

Pur includendo fra le categorie di azioni mobbizzanti gli abusi fisici, molti autori concordano sul fatto che il fenomeno del mobbing si presenta soprattutto sotto forma di comportamenti di natura psicologica piuttosto che fisica.

Tutti questi comportamenti, che possono essere comuni in ambienti di lavoro, se condotti sistematicamente possono costituire una notevole fonte di stress, ridurre le capacità che la vittima ha di fronteggiare tali situazioni, portare di conseguenza a dolore e danni di diverso tipo.

5.4.3 L'asimmetria di potere

Caratteristica centrale di molte definizioni di mobbing è la differenza di potere tra le parti coinvolte nel processo. Spesso è un supervisore o un manager che affligge sistematicamente i lavoratori con comportamenti aggressivi. In altri casi è un gruppo di colleghi che si accanisce contro un singolo individuo, il quale, per ovvie ragioni, non riesce a difendersi contro la coalizione.

Spesso la differenza di potere rispecchia il potere formale dell'organizzazione. Altre volte questo potere si gioca su un piano più informale, riguardando ad esempio le conoscenze e/o l'esperienza delle parti o il supporto di persone influenti. Lo squilibrio nel potere può essere anche in forma di dipendenza dal mobber, di natura sociale, fisica, economica o

psicologica. Talvolta vengono sfruttati dei punti di debolezza della vittima, di personalità o di prestazione. In definitiva:

“bullying may result from the exploitation of power by an individual or by a group, as well as from taking advantage of a power deficit on the part of the target” (Einarsen et al., 2002, pag. 11).

Una concettualizzazione di potere è l'esercizio involontario di influenza su un individuo (Tedeschi e Felson, 1994); i comportamenti ostili, quindi, hanno la funzione di dimostrare l'abilità dell'attore di controllare gli altri. A supporto della nozione di potere come controllo, circa il 60% dei rispondenti ad un'intervista sul web riguardante il mobbing afferma di ritenersi vittima di tale processo perché rifiuta di essere servile (Namie, 2000). Coloro che si trovano in una posizione di basso potere (dipendenti, impiegati, operai, donne) risultano essere più vulnerabili ed è più probabile che divengano vittime rispetto a chi riveste cariche di più alto potere. Si ipotizza, di contro, che questi ultimi abbiano più probabilità di divenire aggressori. Sembra, tuttavia, che un'operazionalizzazione del potere in termini di posizione occupata nell'organizzazione sia troppo limitante. Per quanto riguarda il genere, infatti, Namie (cit.) riporta che la maggior parte degli aggressori nell'intervista sul web era costituita da donne, mentre le vittime erano uomini o donne in ugual numero.

Alcuni studi suggeriscono che è più probabile che le vittime di comportamenti ostili siano donne, mentre altri hanno trovato simili probabilità di esposizione ai comportamenti negativi in entrambi i sessi.

È stato suggerito anche che la questione centrale risiede nella dipendenza; chi abusa controlla qualche importante risorsa della vittima.

In linea con ciò, è stato dimostrato in uno studio su supervisori, che le vittime rimangono tali a causa della dipendenza economica dal supervisore. La dipendenza, quindi, crea una situazione di potere o, meglio, di disparità di potere.

5.4.4 Oggettivo/soggettivo e intenzionale/non intenzionale

Altro tema di interesse riguarda la distinzione fra gli aspetti soggettivi ed oggettivi del mobbing. Il problema della soggettività/oggettività riguarda la definizione del mobbing.

La maggior parte degli studi si riferisce al mobbing come ad un fenomeno fatto di elementi oggettivi; nonostante ciò si rifanno a testimonianze soggettive delle vittime. Naturalmente gli aspetti oggettivi possono essere visti ed interpretati diversamente dalle persone coinvolte e dagli osservatori; gli stessi comportamenti vessatori possono essere interpretati come scherzo o mancanza di interesse da parte di altri. Quindi gli aspetti soggettivi hanno una loro rilevanza nella definizione del fenomeno. È stata suggerito che una concettualizzazione degli aspetti oggettivi possa avere una rilevanza con riferimento agli aspetti giuridici e disciplinari interni; mentre la concettualizzazione soggettiva può aiutare a predire le reazioni e i comportamenti delle vittime, i risultati organizzativi come l'assenteismo, le risposte dell'organizzazione. Inoltre gli elementi soggettivi sono sufficienti per evocare una presa in carico ed un intervento da parte dell'organizzazione.

Ci si può chiedere se in assenza di intenzionalità – vale a dire se le azioni mobbizzanti sono perpetrate senza l'intenzione di offendere – si possa parlare di mobbing. La letteratura non è unanime su questo interrogativo; alcuni

autori propendono per la necessità di intenzionalità; altri, rilevando che non è quasi mai possibile pronunciarsi in modo univoco sull'intenzionalità di causare danno, propendono per definizioni diverse. Ancora, è possibile che il mobbing sia consapevole e strumentale al raggiungimento di qualche obiettivo, e senza l'intenzione di causare danno.

Ulteriore distinzione necessaria è quella fra mobbing interpersonale, come è stato descritto sopra, e mobbing organizzativo o strutturale; quest'ultimo si manifesta quando le pratiche e procedure organizzative percepite come umilianti e oppressive sono usate così spesso che i lavoratori si sentono vittimizzati da esse. Generalmente in questo caso il ruolo del management è fondamentale.

Secondo alcuni è fondamentale nella definizione di mobbing mettere in atto un comportamento che causa un danno in modo intenzionale, il che differisce dall'operare accidentalmente comportamenti che potrebbero arrecare offesa. L'intenzionalità si riferisce ad un'azione deliberata e premeditata. Altri autori non considerano questa distinzione come saliente. Possono infatti esistere delle distorsioni strutturali, quali il razzismo o il sessismo, che portano ad un danno senza che vi sia premeditazione.

È stato suggerito che alcune supervisioni negative avvengano senza che ci sia una vera e propria intenzionalità, ma che sono il risultato di un'indifferenza di fondo. Dalla prospettiva della vittima, l'intenzionalità non è un aspetto fondamentale nell'esperienza di abuso, ma il concetto di valutazione della minaccia introduce un valore aggiunto nella valutazione di quali fattori siano legati all'intenzionalità e di come questa attribuzione possa influenzare l'esperienza soggettiva e le sue conseguenze. È stato infatti constatato come gli incidenti in cui l'aggressore è percepito come attore di comportamenti deliberatamente negativi vengono valutati maggiormente minacciosi e, quindi, più ostili, rispetto a quelli in cui non era percepita premeditazione ed intenzionalità. Questa valutazione sfocia, in seguito, in un livello di stress percepito molto maggiore.

5.4.5 Le fasi del mobbing

Il mobbing non si presenta come un fenomeno "tutto o nulla", piuttosto come un processo che evolve gradualmente. Leymann e Einarsen identificano diverse fasi di sviluppo del processo mobbing.

Spesso i comportamenti negativi della prima fase si presentano come aggressioni indirette, di difficile identificazione per le stesse vittime.

Dopo questa fase, che può essere di breve durata, segue spesso un progressivo accentuarsi dei comportamenti negativi, che divengono più direttamente aggressivi e negativi. Ne risulta una stigmatizzazione della vittima, la quale trova sempre più arduo il tentativo di difendersi; a questo stadio compare un'ampia gamma di sintomi da stress, e la vittima diviene riluttante alla comunicazione per paura di ulteriori critiche. Tutto ciò la porta ad apparire come scontrosa, non cooperativa né comunicativa, priva di spirito di gruppo a tal punto da non essere più supportata dall'ambiente lavorativo. Spesso in questa fase le vittime rimangono con un ruolo ridotto, o vengono loro assegnate attività di scarso significato. Nonostante la gravità della situazione di solito nessuno intraprende azioni a supporto della vittima; si manifestano pregiudizi nei confronti della vittima da parte di diversi attori, dai colleghi al management, ai sindacati, ai medici, e questi pregiudizi hanno

come conseguenza che l'organizzazione tenda a credere che la vittima sia la causa di problemi.

Quando il caso emerge all'attenzione del vertice aziendale, dell'amministrazione del personale o dei sindacati, questi attori tendono a dare credito ai pregiudizi che nel frattempo si sono generati.

5.4.6 Modelli del mobbing

Sono state generate alcune modellizzazioni del fenomeno (Einarsen et al., 2002).

Il modello di Leymann (1990; 1996) sostiene che i principali fattori del mobbing siano da ricercare in fattori organizzativi, in particolare l'organizzazione del lavoro, i comportamenti e gli stili di leadership, la posizione sociale della vittima, l'etica del management e dei colleghi di lavoro, una scarsa capacità di gestire i conflitti. La sua visione radicale esclude la possibilità che cause scatenanti del mobbing possano essere problemi individuali, ricercandole esclusivamente in deficienze dell'organizzazione, dal momento che il mobbing accade in un contesto normato con ruoli e responsabilità.

Il limite di questa prospettiva sta nel fatto che, sebbene la letteratura fornisca prove a riguardo dell'ipotesi che deficienze nell'organizzazione siano terreno fertile per la nascita del processo, è altrettanto plausibile che seri conflitti sociali sul lavoro possano costituire la causa e non l'effetto delle suddette deficienze, come altre evidenze suggeriscono.

Einarsen (1999) ha introdotto la distinzione fra mobbing predatorio e mobbing collegato a conflitto.

Il *mobbing predatorio* prevede che la vittima non commetta nessuna azione o non abbia alcuna caratteristica che possa scatenare un'aggressione; semplicemente essa si trova in una situazione in cui l'aggressore vuole dimostrare la sua forza o portare alla luce la debolezza di una vittima accidentale, ad esempio perché appartiene ad un gruppo non gradito dalla cultura dominante nell'organizzazione, ad esempio persona di colore o donna, oppure perché facile bersaglio in situazioni ove lo stress e la frustrazione sollecitano aggressività e rendono possibile l'individuazione di un capro espiatorio.

Il *mobbing dovuto al conflitto* risulta invece da un'escalation nel conflitto interpersonale. I conflitti interpersonali sono esperienze ordinarie nella vita di un individuo e non si differenziano da quelli che entrano in gioco nel processo di mobbing né per ciò che viene compiuto né per come viene compiuto. I conflitti interpersonali prendono le fattezze di mobbing quando sono reiterati. La differenza è quindi insita nella frequenza e nella durata delle azioni di aggressione e nell'abilità delle due parti di difendersi nella situazione specifica. Se una delle due parti si rivela più debole o svantaggiata, diventa più probabile una sua vittimizzazione.

Esiste anche una modellizzazione secondo la quale il conflitto parte da un livello che spesso è positivo, potenzialmente latore di innovazione, prestazione e buon clima, e può coinvolgere attraverso diverse fasi verso il mobbing.

5.4.7 Effetti dell'esposizione ai comportamenti ostili sul luogo di lavoro

Gli effetti dei comportamenti ostili hanno una portata più ampia di quanto possa apparire ad una prima analisi. Si hanno, infatti, ripercussioni personali (psicologiche, cognitive, fisiche), interpersonali (comportamenti aggressivi, conflitti coniugali e familiari), professionali (soddisfazione, turnover, dimissioni), sull'organizzazione (produttività, commissioni).

In secondo luogo, le vittime possono divenire aggressori in una spirale di comportamenti sempre più dannosi. È stato sostenuto che l'esperienza di vittima è predittiva di eventuali comportamenti aggressivi e, in linea con ciò, McLaughlin (2000) riporta che il maltrattamento estremo da parte di molti colleghi contribuisce agli omicidi sul posto di lavoro. L'esposizione continua a tali maltrattamenti può portare ad uso ed abuso di alcol.

Tutti questi effetti possono poi sfociare in veri e propri sintomi di sindrome post traumatica da stress (ipervigilanza, paranoie di persecuzione, comportamenti di evitamento). Namie (2000) riporta che il 31% delle donne ed il 21% degli uomini che hanno partecipato alle interviste riguardanti il mobbing hanno dichiarato tutti e tre i sintomi traumatici.

Tutto ciò a sostegno dell'ipotesi che quanto più prolungata è l'esposizione a tali comportamenti, tanto più negativi saranno gli effetti.

È da sottolineare l'esistenza di una differenziazione tra le vittime. Quelle primarie sono costituite dal target, mentre quelle secondarie dai testimoni; alcuni includono in quest'ultimo gruppo anche i familiari e gli amici della vittima, in quanto destinatari delle conseguenze comportamentali negative. Alcuni studi mostrano come l'essere testimoni di comportamenti ostili induca nei soggetti la paura di essere le prossime vittime, di non essere in grado di intervenire e la rabbia nei confronti dell'organizzazione che non condanna tali aggressioni.

Mayhew e Chappell (2007) si occupano delle conseguenze dell'esposizione a comportamenti violenti sul lavoro – non necessariamente di mobbing; nel loro contributo esaminano anche altri tipi di violenza, ad esempio quelle rivolte dai clienti ai dipendenti – e rilevano attraverso una revisione della letteratura che:

- i lavoratori che hanno avuto più frequente esposizione ad eventi violenti hanno un impatto negativo sul proprio benessere emotivo e psicologico;
- l'impatto emozionale negativo *non è necessariamente legato alla gravità fisica delle conseguenze dell'evento; il mobbing ha generalmente l'impatto più grave;*
- se è presente una percepita intenzionalità da parte dell'aggressore l'impatto negativo è maggiore;
- esiste anche un marcato impatto negativo sui colleghi che sono stati testimoni di eventi di mobbing.

5.5 Gli antecedenti del mobbing

Interessa nel seguito individuare alcuni antecedenti del mobbing, cioè circostanze o eventi che lo precedono e contribuiscono a causarlo.

A ciò si dedica il presente paragrafo, nella convinzione che gli interventi organizzativi sulla prevenzione del mobbing – per i quali si rimanda al capitolo 8 – siano possibili solo con una comprensione degli antecedenti.

Favretto (2005) propone che il mobbing abbia radici in diversi fenomeni: a livello dei rapporti interpersonali, dei rapporti intergruppi, organizzativo e socioculturale.

Anche nel seguito gli antecedenti saranno esaminati attraverso diversi livelli.

5.5.1 Antecedenti individuali del mobbing¹⁶

La ricerca sul mobbing ha rivelato che è più probabile che gli aggressori siano maschi piuttosto che femmine, supervisori e manager piuttosto che colleghi.

Le evidenze empiriche riguardanti l'aggressore mostrano l'esistenza di tre principali tipologie dello stesso dipendenti da alcune caratteristiche personali:

1. mobbing in funzione dalla protezione dell'autostima;
2. mancanza di competenze sociali;
3. mobbing come risultato di comportamenti micropolitici.

La protezione e l'incremento della propria autostima è una motivazione umana basilare che influenza e controlla i comportamenti in molte situazioni. L'interazione sociale viene vissuta serenamente finché le parti interagenti si percepiscono degne di rispetto e rispettate, il che significa che l'autovalutazione e la valutazione esterna coincidono, sono in armonia. Baumeister e altri hanno notato come siano le persone con un'alta stima di se stesse a risultare aggressive nel caso in cui il loro parere di se stessi non trovi riscontro nelle opinioni altrui. Coloro che presentano un basso livello di autostima difficilmente presentano segni di aggressività in quanto prevale in loro la paura di perdere la battaglia. L'aggressività è un atteggiamento tipico di coloro che hanno delle autorappresentazioni molto positive, sebbene non realistiche e, quindi, incerte, e cercano la conferma di esse in validazioni esterne. Kernis et al. (in Zapf e Einarsen, 2002) riportano che, di fronte ad un feedback sfavorevole, i livelli di rabbia più alti e responsi ostili erano associati ad individui con alti, ma instabili, livelli di autostima.

Baumeister et al. (in Zapf e Einarsen, cit.) ritengono che alcune emozioni negative, quali frustrazione, rabbia o ansia, giochino un ruolo da mediatori tra l'autostima e l'aggressione. A questo proposito, l'invidia gioca un ruolo fondamentale. Smith et al. (in Zapf e Einarsen, cit.) sostengono che l'invidia sfoci in ostilità solo se la persona ha un'immagine favorevole di sé in quanto detentrica di una particolare virtù, nel qual caso il vantaggio della persona invidiata viene percepito come ingiusto ed illegittimo.

Un aspetto della mancanza di competenze sociali risiede in una sorta di scarso controllo emotivo. Un supervisore potrebbe dare sfogo alla sua rabbia inveendo regolarmente contro uno dei suoi dipendenti. Altre sfaccettature del medesimo problema sono la mancanza di riflessione e di prospettiva.

È stato notato che ciò implica che alcuni aggressori non siano in grado di valutare l'entità e le conseguenze dei propri comportamenti. È questo il caso in cui siano più persone a tenere dei comportamenti mobbizzanti di scarsa entità verso un singolo individuo. Il contributo di ogni aggressore può essere piccolo, un evento all'apparenza insignificante come fare gossip, non salutare, non passare informazioni utili. Se tali comportamenti, però, sono messi in atto

¹⁶ I contenuti di questo paragrafo si rifanno prevalentemente a Zapf e Einarsen (2002).

da un gruppo di persone (ad es. 4 o 5 individui), la vittima risulta mobbizzata più volte la settimana. Il mobbizzato fa esperienza dei singoli ma frequenti atti come comportamenti ostili sistematici ed intenzionali rivolti contro di lui. L'aggressore, invece, considera il suo atto come sporadico ed isolato e, quindi, tollerabile; di conseguenza ritiene esagerata ed immotivata un'eventuale reazione della vittima.

Un'organizzazione non è una struttura rigida e con strutture completamente determinate; spesso necessita di membri, interni ad essa, che colmino le eventuali mancanze della struttura formale. Ciò implica che alcuni individui entrino attivamente nel processo di decisione. Inoltre, gli individui tendono a proteggere e, se possibile, a migliorare il loro status all'interno dell'organizzazione stessa con conseguenze sull'autostima. Di conseguenza, i soggetti utilizzeranno la loro influenza nel processo decisionale non solo nell'interesse dell'organizzazione (es.: raggiungere obiettivi dell'organizzazione), ma anche nel loro stesso interesse (es.: raggiungere obiettivi personali in termini di protezione e avanzamento di status). Queste decisioni "politiche" portano a stringere coalizioni o a complottare contro altri individui ritenuti scomodi. I comportamenti micropolitici possono quindi sfociare in un processo di mobbing qualora l'aggressore li utilizzi contro un individuo a fini personali.

Anche sulla vittima sono stati condotti studi che rivelano alcune caratteristiche o comportamenti. Alcuni individui possono, generalmente o in specifiche situazioni, essere a rischio di divenire vittime di mobbing a causa di caratteristiche sociali o personali. Risulta che molte vittime percepiscono la loro mancanza di risorse di coping, di autoefficacia, la loro bassa autostima, la timidezza, la scarsa abilità di gestire il conflitto; tutti questi aspetti contribuiscono ad aumentare la probabilità di subire altre esperienze negative.

La prospettiva della vittima è stata analizzata in uno studio di Bowling e Beehr (2006), ove attraverso una meta-analisi della letteratura si evidenziano collegamenti fra antecedenti e conseguenze del mobbing; gli autori sottolineano ad esempio che la presenza di altri stressors contribuisce molto alla comparsa di mobbing; che la presenza di mobbing era negativamente collegata al benessere della vittima; che il mobbing è uno stressor; che tale stressor è in relazione a diverse conseguenze anche dopo avere controllato le variabili conflitto di ruolo e ambiguità di ruolo.

Le persone che differiscono in qualche aspetto dal resto del gruppo corrono solitamente il rischio di avere qualche problema con il gruppo stesso e, in ultima analisi, di ricoprire in modo coatto il ruolo di capro espiatorio. In linea con la teoria dell'identità sociale (Tajfel e Turner, 1986), l'essere differenti porta il gruppo a considerare l'individuo in questione come qualcosa di esteriore al gruppo (out-group) anziché facente parte del gruppo stesso (in-group). Ciò può, in certi casi, essere causa di aggressioni mirate verso l'outsider in modo da allontanarlo, conseguenza inevitabile data la debole e scarsa rete di relazioni e lo scarso supporto che l'outsider stesso instaura con e riceve dai membri del gruppo.

Vi è la credenza condivisa che la vittima sia una persona più vulnerabile rispetto alle altre a causa di una bassa assertività, di una incapacità di difendersi e di gestire il conflitto.

Utilizzando dei test di personalità basati sul modello dei cinque fattori in uno studio su 60 vittime di mobbing irlandesi, Coyne e altri (2000) notano che le vittime, a confronto del gruppo di controllo, erano più sospettose ed ansiose

e ritengono di avere maggiori problemi nella soluzione di situazioni difficili, sfidanti. Inoltre, le vittime risultano meno assertive, competitive ed estroverse rispetto agli altri individui.

Uno studio di Lindemeier (ripreso in Zapf e Einarsen, 2002). studia le analisi psichiatriche di 87 vittime di mobbing. Il 31% dei soggetti riporta una tendenza generale ad evitare il conflitto, il 27% riporta problemi di bassa autostima prima di aver subito mobbing, il 23% ammette di essere sempre stato emotivamente labile e di aver sempre considerato ogni avvenimento troppo seriamente. Uno studio di Einarsen (1997) mostra la mancanza di senso di humor delle vittime.

Matthiesen e Einarsen (2001) sottopongono un gruppo di 85 vittime norvegesi di mobbing al MMPI-2, un test di personalità costruito per finalità cliniche. Raggiunto un valore soglia, le scale del MMPI-2 indicano disturbi psicologici che richiedono un trattamento psicologico specifico. Il campione di vittime presenta livelli elevati in varie scale del test. I soggetti vengono descritti come ipersensibili, sospettosi, depressi e con la tendenza a convertire l'angoscia in sintomi psicosomatici.

Questi studi suggeriscono che individui con bassi livelli di autostima, capacità di farsi valere, competenze sociali ed alti livelli di ansia e depressione non sono vittime del processo di mobbing solo per il fatto di essere indifesi e facili vittime, ma anche perché, a causa dei loro comportamenti, producono attivamente il conflitto che li rende vittime di aggressione.

Il fatto che alcuni tratti di personalità possano far ritenere più probabile il fenomeno, non significa che per decidere circa l'esistenza o meno di una situazione di mobbing sia sufficiente ricorrere a dati psicodiagnostici. Occorre riportare la considerazione di Pastore (2006) il quale ritiene che "In molte occasioni si è ritenuto di poter superare il problema della oggettivazione del mobbing attraverso l'uso di dati psicodiagnostici o, ancor peggio, attraverso una valutazione psichiatrica. Tuttavia un siffatto tentativo rappresenta una scelta imprudente e appare anch'esso quanto mai inadeguato." (p. 22); decidere circa una situazione di mobbing sulla base dell'esistenza di disagio o di difficoltà psichiche è semplicistico e non tiene conto della complessità del fenomeno. Anche perché, ci ricorda l'autore, lo psicodiagnosta ha una funzione analoga al radiologo del pronto soccorso: può stabilire la presenza di una frattura, ma difficilmente può inferire molte caratteristiche della situazione in cui si trovava la persona nel subire il trauma. Parlando del mobbing, sono le caratteristiche della situazione ad essere decisive.

Brodsky (1976) constata che la vittima tende generalmente a delinarsi come persona coscienziosa, priva di fantasia, semplice e non sofisticata. Spesso si rivela orientata ad un iper-rendimento e tende ad avere una visione distorta, irrealistica di sé e della situazione in cui si trova immersa; si ritiene un lavoratore ideale.

Similmente, Coyne e altri (2000) notano che le vittime, a confronto con il gruppo di controllo, tendono ad essere più oneste, rispettose delle regole, puntuali ed accurate. Persone di questo tipo possono risultare noiose agli occhi degli altri e ciò facilita le esternazioni frustranti ed aggressive. Inoltre, vittime con queste caratteristiche risultano avere un basso livello di empatia. In molti casi sono molto qualificate. Per questi motivi, in alcuni casi, esse si scontrano con le regole del gruppo, tendendo ad insistere nel loro punto di vista, dal momento che hanno difficoltà ad immedesimarsi negli altri. La loro

ipercriticità li porta ad essere una minaccia per l'autostima dei colleghi. La rottura delle tacite norme del gruppo implica che le vittime possano cambiare gli standard minimi di performance, le regole informali ed i privilegi. In molti casi le vittime risultano persone apprezzabili agli occhi del management, il quale però, dipendendo dal gruppo e non dal singolo individuo, spesso assume come proprio il punto di vista del gruppo, abbandonando la vittima in balia degli eventi.

Le vittime, per quanto loro possibile, tentano spesso di far emergere il loro problema. Ci sono ragioni per credere che ostentare il proprio status di vittima potrebbe avere implicazioni positive. In molti paesi europei, infatti, la vittima viene considerata come una persona innocente maltrattata da ingiusti ed ingiustificabili aggressori o da un'organizzazione disonesta. Lo status di vittima può essere utilizzato per giustificarsi in alcune situazioni: una vittima non comincia né incrementa un conflitto, è innocente e giusta, onesta, al contrario dei mobber che risultano colpevoli ed ingiusti. Non si richiede alla vittima di risolvere problemi, poiché ciò è visto come responsabilità del management.

Questa è una delle ragioni per le quali occorre cautela nella valutazione del mobbing, in quanto non tutte le persone che si dichiarano vittime di mobbing hanno in realtà subito un vero mobbing.

Occorre a tal proposito citare anche uno studio di Favretto et al. (2004) secondo il quale alcune caratteristiche delle vittime renderebbero più probabile l'attribuzione di colpa alla vittima stessa, anche di fronte a comportamenti mobbizzanti. Ad esempio persone che possono essere descritte come introversive e nevrotiche hanno maggiori difficoltà in tal senso.

5.5.2 *Antecedenti sociali del mobbing*¹⁷

Quando un individuo si sente attaccato, spesso risponde con un attacco di pari severità (Geen, 1968). Questo schema di risposta, basato sul restituire l'equivalenza, è molto comune.

A volte gli individui possono avere l'impressione di aver ricevuto più di quanto meritassero o meno di quanto spettasse loro. Homans (in Neuman e Baron, 2002) nota che, se esiste uno stato di iniquità e ciò va a discapito di una persona, questa, provando un senso di privazione, mostrerà rabbia. Non solo si limiterà ad esternare il suo sentimento, ma agirà in conseguenza alle sue percezioni. Fortunatamente non tutte le azioni che conseguono ad una privazione sfociano in aggressione. Il furto, ritenuto dall'organizzazione un'inaccettabile risposta dei lavoratori alle percezioni di ingiustizia distributiva, viene spesso adottato da questi per "pareggiare i conti". I furti spesso non sono motivati dall'avarizia o dalla volontà di lucro; essi rappresentano la volontà di colpire la fonte dell'ingiustizia subita. Ciò diviene più evidente nei casi di sabotaggio. In tali casi vengono danneggiate le proprietà dei singoli individui o dell'organizzazione al fine di vendicare un trattamento illegittimo.

Da notare che questi comportamenti non avvengono soltanto in conseguenza di una privazione meramente monetaria; essi possono presentarsi

¹⁷ I contenuti di questo paragrafo si ispirano in gran parte a Neuman e Baron (2002).

anche in conseguenza di una percezione di carenza, da parte dell'organizzazione, nella qualità del lavoro, nel supporto sociale, nelle opportunità di crescita e di sviluppo, etc.

Il legame fra trattamenti ingiusti e aggressione e violenza sul lavoro è ben documentato in letteratura. Ad esempio, gli autori di omicidi sul luogo di lavoro cercano di giustificare le loro azioni esponendo ciò che, dal loro punto di vista, era ingiusto e illegittimo nei loro confronti da parte di supervisori e colleghi.

Andersson e altri (in Neuman e Baron, 2002) propongono il modello di aggressione affettiva generale (GAAM) secondo cui l'aggressione è causata da una serie di variabili in input: gli aspetti della situazione che si sta vivendo e le tendenze o le predisposizioni individuali che interagiscono con il contesto in cui si è immersi.

Nella prima categoria di variabili rientrano la frustrazione, la provocazione, l'attacco da parte di terzi, l'esposizione a modelli aggressivi, la presenza di stimoli associati all'aggressione e alla violenza (es. armi), nonché tutti quegli stimoli che causano l'insorgere di emozioni negative nel soggetto (es. critiche immotivate, condizioni ambientali spiacevoli, dolore provocato da abusi fisici, ecc.).

Della seconda categoria fanno parte variabili quali tratti personali che predispongono l'individuo a comportamenti aggressivi (es. alta irritabilità, affettività negativa), credenze riguardanti la violenza (es. la credenza che sia accettabile in quanto dimostrazione di virilità) e abilità specifiche riguardanti l'aggressione (es. destrezza nel maneggiare armi, abilità nell'attaccare gli altri verbalmente e fisicamente).

Secondo il modello, queste variabili intervengono nel processo di aggressione in vari modi, ad esempio aumentando lo stato di eccitazione e arousal psicologici, stimolando emozioni negative e stati cognitivi ostili. In base all'interpretazione individuale della situazione, quindi, un soggetto può essere più o meno portato a reagire in maniera aggressiva.

5.5.3 Antecedenti organizzativi del mobbing

Hoel e Salin (2002) individuano i principali precursori che, a livello organizzativo, rendono più probabile l'insorgenza del mobbing.

Oggi il lavoro è diventato più dinamico, i cambiamenti sono all'ordine del giorno, e ciò ha ripercussioni notevoli sull'impatto emotivo verso chi ne fa parte. La competizione e la globalizzazione rendono necessarie frequenti dinamiche organizzative di acquisizione, fusione, ristrutturazione, ridimensionamento. Vi è quindi una maggiore pressione da lavoro, ma anche rapporti di potere meno chiari fra le persone.

Vi sono anche organizzazioni più piatte e meno piramidali, e ciò comporta una maggiore competizione per la carriera.

Baron and Neuman (in Hoel e Salin, cit.) esplorano le relazioni fra cambiamenti organizzativi e aggressioni. I predittori più fedeli dei comportamenti negativi risultano essere: utilizzo di lavoratori part-time, cambiamenti nel management, congelamento o diminuzione delle paghe. E in uno studio successivo sono emersi come fattori la riduzione dei costi, i cambiamenti organizzativi, la insicurezza del posto di lavoro, a i cambiamenti

sociali, ad esempio l'aumento delle eterogeneità quanto a genere, etnia o disabilità.

In generale i lavoratori part-time, temporanei o in subappalto, a causa di una maggiore insicurezza del lavoro, vera o percepita, sono più soggetti al fenomeno.

Spesso il mobbing è collegato ad un ambiente di lavoro negativo e stressante. I fattori che generano stress portano più probabilmente a conflitto e mobbing; alcuni fattori di stress potrebbero anche essere percepiti come intenzionali e aumentare l'ostilità.

Lo stress e la frustrazione possono portare alla ricerca di capri espiatori per sfogare l'aggressività.

Il conflitto di ruolo – cioè la condizione in cui le persone ritengono di essere soggette a richieste fra di loro conflittuali – e l'ambiguità di ruolo sembrano collegati al mobbing.

Sembra anche che grandi organizzazioni molto burocratizzate siano più propense al mobbing.

Risulta anche che alcune caratteristiche di culture organizzative siano legate a pratiche di mobbing, ad esempio provocando comportamenti di iniziazione in alcune organizzazioni paramilitari, oppure presso organizzazioni caratterizzate da un alto grado di uniformità e di pressione sui gruppi.

In altre organizzazioni il mobbing non fa parte strutturalmente della cultura, ma viene da questa tollerato.

Il mobbing è associato anche con una mancanza di coinvolgimento nei processi di decisione, e con ambienti di lavoro dove le persone sono esitanti ad esprimere il proprio punto di vista ed opinione, dove esistono problemi di comunicazione e di cooperazione, e dove esiste un basso morale ed un clima sociale negativo.

Coerentemente con ciò, sembra essere un terreno facile per il mobbing quello dove vige una leadership autocratica con una tendenza a chiudere in modo autoritario i conflitti o a gestire i diversi punti di vista. Una leadership autoritaria può anche creare un clima di paura ove le persone tendono a non criticare e dove le lamentele sono considerate cosa inutile.

Anche una leadership di tipo inconsistente (*laissez-faire*) è propensa a facilitare il mobbing, in special modo con azioni negative fra colleghi.

Skogstad et al. (2007) studiano lo stile di leadership *laissez-faire* come stile distruttivo e non solo passivo. Vale a dire che gli autori ritengono che tale stile di leadership non corrisponda ad un vuoto di leadership, bensì corrisponda ad uno stile che attivamente porta a risultati negativi.

Viene rilevato che tale stile è positivamente correlato con conflitti di ruolo, ambiguità di ruolo, e conflitti fra colleghi di lavoro. Tali stressor mediano l'influenza dello stile di leadership con il mobbing.

Per sottolineare l'importanza del livello organizzativo nella prevenzione del mobbing e dei suoi danni si riporta Favretto (2005), il quale conclude che "Il mobbing possa essere combattuto a tutti i livelli¹⁸, anche se pensiamo che siano soprattutto i fattori organizzativi a favorirne o, al contrario, ostacolarne l'insorgere." (p. 147).

¹⁸ Cioè interpersonali, intergruppi, organizzativi e sociali (n.d.a.).

In questo capitolo si è affrontata la questione di una compiuta definizione di rischio psicosociale, e sono stati presentati alcuni disagi derivanti da situazioni psicosociali, cioè lo stress, il burnout e il mobbing.

Nel prossimo capitolo ci si domanderà che cosa sia invece il benessere sui luoghi di lavoro.