

Vol. XIV



2/08

RISORSA UOMO

Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Giorgi, Italian culture of bullying at work
Asakura, Ando, Giorgi, Workplace bullying in Japan
Yildiz, Tuzunturk, Giorgi, Workplace bullying in Turkey
Giorgi, Majer, Il mobbing in Italia
Depolo, Guglielmi, Mariani, Indicatori di rischio di mobbing negli ambienti di lavoro
Argentero, Bonfiglio, Valutazione soggettiva del rischio di mobbing
Mancini, Magnani, La misura del burnout
Bisio, Nocera, Piazza, La prevenzione del mobbing in azienda

MOBBING: QUALI AZIONI PREVENTIVE IN AZIENDA? IL PUNTO DI VISTA DEI PROFESSIONISTI

Mobbing: how to prevent it in the enterprise? The practitioners view

Carlo Bisio^{*}, Antonio Nocera^{**}, e Anna Piazza^{***}

Keywords: workplace bullying, mobbing, prevention, interventions.

Parole chiave: mobbing, prevenzione, interventi.

Summary

This paper explores the kind of organizational actions to be promoted in order to prevent workplace bullying. Moving from the main relevant antecedents variables, some interventions have been found in the literature which might contribute to prevent the phenomenon. A group interview conducted to workers involved in safety management among different enterprises allowed to explore some issues related to practical interventions.

Riassunto

L'articolo esplora i tipi di azioni organizzative che possono essere promosse nei luoghi di lavoro per la prevenzione del mobbing. Partendo da quelle che sono considerate le variabili rilevanti per contrastare l'insorgenza, sono state individuate alcune azioni che la letteratura considera importanti a tal fine. Un'intervista di gruppo a testimoni aziendali ha poi consentito di sondare alcune problematiche applicative di tali azioni nell'impresa italiana.

^{*} Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, Docente a contratto presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

^{**} Dottore in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Università di Verona.

^{***} Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni.

Richieste di informazioni possono essere indirizzate a Carlo Bisio. E-mail: carlobisio@tin.it

Introduzione

Questo contributo si prefigge di fornire alcune indicazioni per le prassi preventive, partendo da una ricognizione circa le variabili antecedenti del mobbing con riferimento alla sola prevenzione primaria.

Alcuni antecedenti del mobbing rilevanti per la prevenzione

È possibile identificare alcuni antecedenti del mobbing di tipo individuale, sociale ed organizzativo. Di seguito si riportano le principali variabili rinvenute in letteratura che presentano una significatività per il tema della prevenzione.

Fattori individuali da parte del mobber

Protezione dell'autostima

Spesso i conflitti nascono quando non vi è corrispondenza fra stima di sé e stima dell'altro. Baumeister, Smart, e Boden (1996), in uno studio sull'autostima, la violenza e l'aggressività, hanno proposto che sia l'alta autostima, piuttosto che la bassa autostima, ad essere collegata a comportamenti aggressivi.

Mancanza di competenze sociali

Molto spesso coloro che mancano di competenze sociali non ne sono consapevoli e non si rendono conto delle conseguenze delle proprie azioni (Krum, 1995; Leymann, 1993). I mobber possono quindi essere inconsapevoli dell'effetto delle loro azioni.

Comportamenti micropolitici

È stato ipotizzato che alcuni casi di mobbing siano collegati a comportamenti micropolitici all'interno delle organizzazioni (Neuberger, 1995, 1999). Ciò accade principalmente a livelli medio/alti nelle organizzazioni: chi ricopre una posizione di potere trae i maggiori benefici dal mobbing come comportamento politico.

1 Si possono distinguere (es. Francescato e Ghirelli, 1988):

- prevenzione primaria la cui finalità è diminuire l'incidenza della comparsa del fenomeno; è un tentativo di impedire lo sviluppo di una malattia in una popolazione a rischio;
- prevenzione secondaria che tende a ridurre la prevalenza della morbosità attraverso l'abbreviazione della durata, della diffusione del contagio;
- prevenzione terziaria, che tende ad attenuare le conseguenze nei soggetti colpiti.

Fattori individuali da parte della vittima

Una posizione marginale nel gruppo

Le persone che ricoprono una posizione marginale all'interno del gruppo sono più a rischio di collidere con gli altri e di essere usate come capro espiatorio. Secondo la teoria dell'identità sociale (Tajfel e Turner, 1986), il fatto di non essere membro del gruppo può provocare negli altri una percezione negativa della persona e può condurre ad un'aggressione verso chi è considerato *outsider*.

Competenze sociali e autostima

Il punto di vista più comune riguardo alle vittime del mobbing è l'idea che siano più vulnerabili di altre poiché persone con bassa autostima, non assertive, incapaci di difendersi o gestire i conflitti.

Sovraproduzione oltre le norme del gruppo

Vari studi hanno individuato la presenza di comportamenti di sovrapproduzione ed eccessiva coscienza nelle vittime del mobbing (Zapf, 1999). Tali comportamenti rischiano di contribuire ad aumentare l'aggressività degli altri membri del gruppo che possono veder minacciata la propria posizione e la propria autostima.

Effetti positivi nel dichiararsi vittima

Considerarsi bersaglio di persecuzioni può costituire, ad esempio, un vantaggio per raggiungere uno scopo. Lo status di vittima può inoltre essere usato come una prova di assoluta innocenza, poiché una vittima, per definizione, non inizia né accresce un conflitto. Considerarsi vittima può permettere, quindi, di non mettere in discussione la propria autostima.

L'area di ricerca presentata fino ad ora si concentra su fattori individuali e si ispira anche agli studi sul bullismo. Il modello disposizionale da solo però non può esaurire il panorama degli antecedenti (Depolo, 2003; Gilioli e Gilioli, 1999; Hirigoyen, 2000; Leymann, 1996; Rayner, 1999; Zapf, 1999).

Fattori sociali

Una seconda area di ricerca si focalizza sull'influenza delle dinamiche sociali nei contesti lavorativi (Einarsen, 2000; Einarsen, Raknes, e Matthiesen, 1994; Leymann, 1996; Vartia 1996; Zapf, 1999). Secondo questo approccio sarebbero alcune dinamiche sociali a far sì che una vittima diventi oggetto di vessazioni.

Il capro espiatorio

Il capro espiatorio assolve alla funzione di chiarificatore delle norme del gruppo e funge da catalizzatore delle negatività. Il capro espiatorio deve pertanto possedere caratteristiche comportamentali diverse da quelle accettate dal gruppo, che stimolano comportamenti persecutori (Sprini, 2007).

Percezione di ingiustizia sociale e sue conseguenze

Il problema dell'ingiustizia sociale è molto diffuso e riguarda vari aspetti del *setting* del lavoro (selezione del personale, promozioni, aumenti di paga, valutazioni, ecc.). La giustizia fa riferimento ad una corrispondenza tra ciò che una persona fa e ciò che essa merita. Quando gli individui percepiscono di essere trattati ingiustamente vivono esperienze di stress e frustrazione che possono aumentare la loro aggressività. Vivendo il soprano gli individui cercherebbero di sfogare la loro carica aggressiva colpendo duramente una vittima, solitamente un bersaglio debole, cercando però, attraverso azioni subdole, di minimizzare il pericolo di una possibile ritorsione (Björkqvist, Österman, e Hjelt-bäck, 1994).

Fattori organizzativi

Avallone e Paplomatas (2005) ritengono che sul piano operativo si è ancora troppo focalizzati sulle variabili riguardanti l'individuo con scarsa o nulla attenzione a quelle complesse attinenti le organizzazioni. Gli autori citati ritengono che il fenomeno del mobbing sia indice di scarsa salute dell'organizzazione, intendendo per salute organizzativa "...l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro" (Avallone e Paplomatas, 2005, p. 11).

La terza area di ricerca sulle cause dei comportamenti persecutori riconduce le principali determinanti del mobbing a fattori di tipo situazionale. Molti autori (Appelberg, Romanov, Honlasalo, e Koskenovuo, 1991; Einarsen et al., 1994; Leymann, 1996; Trentini, 2006) hanno richiamato l'attenzione sul fatto che, in ambienti di lavoro dove si verifica il mobbing, si riscontrano anche elevati livelli di conflitti di ruolo, insoddisfazione circa il clima organizzativo, stili di *leadership* inadeguati e la percezione di scarso controllo delle proprie attività.

I cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro

La globalizzazione economica ha aumentato la competitività; ciò genera inevitabilmente pressioni su tutti i lavoratori (Cooper, 1999). Il bisogno di ristrutturazione ed innovazione può incoraggiare una gestione più autoritaria da parte dei manager e ciò può generare situazioni critiche che favoriscono l'emergere

di comportamenti vessatori. Numerosi studi hanno enfatizzato la relazione fra il mobbing e la pressione per l'efficienza e la competizione (Salin, 2003). Alcune ricerche hanno esplorato la relazione fra l'insicurezza del posto di lavoro e lo stress. Secondo Pearce (1998), contratti di lavoro a tempo determinato e lavoro part-time possono generare timori ed ansie, rappresentando un possibile antecedente al mobbing.

L'organizzazione del lavoro

Il mobbing è spesso associato ad un ambiente di lavoro negativo e caratterizzato da forte stress (Einarsen et al., 1994; Leymann, 1996). In uno studio tedesco fu trovato che eccessive richieste sul lavoro, combinate con mancanza di tempo, possono funzionare come fattori di rischio per il mobbing (Zapf, Knorz, e Kulla, 1996).

Stress e frustrazione possono provocare anche la ricerca di un capro espiatorio attraverso processi di proiezione che allevino tali tensioni. Da una ricerca (Einarsen et al., 1994) è emerso che un altro fattore associato ad alti livelli di mobbing è l'ambiguità di ruolo. Questo fenomeno sembra prosperare dove gli impiegati percepiscono la loro situazione di lavoro come imprevedibile e poco chiara. Anche certi aspetti fisici dell'ambiente di lavoro (ad esempio rumore e temperatura) possono rappresentare antecedenti di comportamenti aggressivi (Anderson, Anderson, e Deuser, 1996; Einarsen, 1996).

Clima e cultura organizzativa

In alcune culture, come per esempio quelle militari, pratiche di mobbing sono considerate spesso una tradizione e rappresentano un momento del percorso di addestramento e socializzazione dei nuovi membri. Se non vi è una politica contro il mobbing e alcun controllo e/o punizione per chi prende parte agli atti persecutori, si potrebbe dire che l'organizzazione accetti e tolleri tali comportamenti (Rayner, Hoel, e Cooper, 2002).

Todri e Guglielmi (come citato in Depolo, 2003) utilizzano il concetto di contratto psicologico come insieme delle credenze dell'individuo circa gli obblighi reciproci esistenti tra l'individuo e la sua organizzazione, attribuendogli la funzione di regolatore della relazione tra organizzazione e lavoratore. Per essi la rottura di tale contratto costituisce un antecedente al mobbing. Guglielmi (come citato in Depolo, 2003) afferma che è la violazione degli aspetti relazionali del contratto psicologico ad essere associata alla percezione della probabilità di episodi di mobbing.

Leadership

Assieme al problema dell'ambiguità di ruolo, una bassa soddisfazione dello stile di *leadership* è spesso associata ad episodi di mobbing. Uno studio condotto in Norvegia (Einarsen et al., 1994) ha associato il mobbing e la mancanza

di coinvolgimento del personale nei processi decisionali, ambienti di lavoro che imbisconano l'espressione di opinioni e idee (Vartia, 1996), comunicazione e problemi di cooperazione ed un clima percepito come negativo (Keashly e Jagatic, 2000; Vartia, 1996).

Una *leadership* autocratica ed uno stile autoritario di gestione dei conflitti sono caratteristiche associate spesso al verificarsi di episodi di mobbing (O'Moore, Seigne, McGuire, e Smith, 1998; Vartia, 1996). Anche l'assenza di comando o il cosiddetto stile di gestione *laissez-faire* può favorire la comparsa del mobbing tra pari o colleghi (Einarsen et al., 1994; Hoel e Cooper, 2000). Si può quindi ipotizzare che esista una relazione tra mobbing e stile di *leadership* (Hoel e Salin, 2003).

Le azioni preventive

Prevenire il mobbing significa mettere in atto interventi che tendano a contrastare l'esistenza degli antecedenti del fenomeno; è lecito infatti sostenere che riducendo gli antecedenti si riduca la probabilità della sua comparsa (Giorgi e Majer, 2004). La prevenzione del mobbing è un elemento chiave per migliorare la qualità della vita lavorativa, il benessere, ed evitare l'emarginazione sociale; è infatti importante costruire un ambiente di lavoro positivo, senza attendere chiari sintomi di disagio prima di agire: occorre creare i presupposti per un'organizzazione sana.

Davenport, Schwartz, e Elliott (2005) indicano 12 componenti che contribuiscono a creare un ambiente che previene il mobbing, sintetizzate in Tabella 1. Mangione (come citato in Pastore, 2006) sostiene che una prevenzione deve porre attenzione agli aspetti relazionali - tra individui e tra individuo e organizzazione - e inconsci del fenomeno. L'autore, in base ad un'indagine svolta presso un'organizzazione pubblica, conclude che gli interventi di prevenzione primaria che ignorino gli aspetti relazionali emotivi, risulterebbero poco incisivi.

La progettazione del lavoro

Una prima serie di azioni preventive riguarda la progettazione lavorativa (*job design*). Occorre che essa tenga conto:

- di una gestione dei ritmi produttivi tendenti all'ottimizzazione della produttività compatibilmente con il benessere delle persone (sulla compatibilità fra le due cose si veda Zacharatos e Barling, 2004);
- di principi ergonomici e delle esigenze di attribuzione di significato al lavoro (Parker, Turner, e Griffin, 2003).

Ciò contribuisce ad evitare l'insorgere di stress, di frustrazione e della conseguente aggressività reciproca.

Tabella 1 - Le componenti dell'ambiente che previene il mobbing (adattata da Davenport et al., 2005, p. 142)

Dichiarazioni della *mission* che includano gli obiettivi organizzativi e il trattamento dei dipendenti. Una *vision* e valori che tendano ad indirizzare i dipendenti.

Una struttura organizzativa che chiarisca i livelli gerarchici.

Job description ben definite in termini di doveri e responsabilità.

Politiche del personale comprensibili, concrete, legali, semplici, che includano i comportamenti attesi e gli standard etici.

Questioni disciplinari trattate in modo concreto, chiaramente e velocemente.

I dipendenti partecipino agli obiettivi e finalità organizzative, e siano consapevoli del loro ruolo nel raggiungimento di tali obiettivi.

I nuovi dipendenti vengano selezionati anche sulla base dell'intelligenza emotiva, della capacità di trattare le diversità, di lavorare in gruppi auto-diretti, di gestire il conflitto.

Formazione e sviluppo siano importanti per tutti i dipendenti, in un sistema che incontri i bisogni organizzativi. La formazione includa le competenze relazionali oltre a quelle tecniche.

Comunicazione aperta, onesta, efficace, tempestiva.

Partecipazione, lavoro di gruppo, creatività, presa di decisione, fiducia, *empowerment*: una struttura che consenta un alto grado di coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Esistano modalità per la soluzione dei conflitti a tutti i livelli, e si attuino *follow-up* per assicurarsi che i conflitti siano stati veramente risolti.

Sia disponibile un programma che includa la valutazione e gestione dei rischi derivanti dai comportamenti.

Selezione ed inserimento del personale

- Un'adeguata selezione del personale, che tenga conto della possibilità di trarre soddisfazione da un lavoro, ad esempio attraverso una ricognizione dei valori professionali e di altri aspetti psico-attitudinali rilevanti; in generale un'efficace gestione delle risorse ottimizza l'adeguamento delle persone alle posizioni lavorative, con tutti i vantaggi che ciò comporta nel diminuire la frustrazione e lo stress;
- un inserimento come processo di graduale socializzazione che va preparato e monitorato dal punto di vista dell'acquisizione di competenze tecnico-

professionali e trasversali, dell'inserimento nel gruppo e nella comunità organizzativa.

Riscontri si rinvengono in Davenport et al. (2005); anche lo *Swedish National Board of Occupational Safety and Health* suggerisce prassi che mettano in grado il dipendente di adattarsi al gruppo in cui si inserisce e al contesto (come citato in Davenport et al., 2005); anche il riferimento al contratto psicologico (Depolo, 2003) è coerente con azioni di inserimento come processo efficace.

La gestione del cambiamento

Una consapevole gestione del cambiamento in caso di crisi, ristrutturazioni, acquisizioni e altre dinamiche (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gueère, Raullet-Croset, e Roland-Lévy, 2006). Ciò può significare:

- adeguata informazione a tutti gli interessati circa gli scenari possibili e probabili, le priorità, le strategie;
- formazione al *management* sulla gestione del cambiamento e la *leadership* trasformazionale;
- collaborazione con le organizzazioni sindacali nei momenti di cambiamento.

La leadership

- attenta scelta delle persone per gli incarichi di supervisione, attraverso una valutazione del potenziale che tenga conto anche delle attitudini e dei tratti di personalità rilevanti per la relazione e la gestione del gruppo di lavoro; Davenport et al. (2005) riportano una prassi di eccellenza nella prevenzione del mobbing, che individua nelle caratteristiche e nei comportamenti di *leadership* la leva strategica per un ambiente adatto;
- una formazione ai livelli di supervisione sulle abilità di *leadership*, relazione, gestione del gruppo; la gestione degli aspetti micropolitici coinvolge anche una *leadership* trasformazionale e in grado di generare condizioni per il benessere, riducendo anche il senso di asimmetria di potere;
- una formazione ai livelli di supervisione per far acquisire una maggiore consapevolezza del fenomeno del mobbing (Davenport et al., 2005).

La valutazione delle prestazioni e il feedback

Una valutazione delle prestazioni basata su criteri noti, su una comunicazione trasparente ed un *feedback* costruttivo può ridurre il rischio di una percepita ingiustizia sociale; una valutazione ed un *feedback* costruiti e restituiti in modo appropriato possono facilitare l'attribuzione di senso alle proprie attività e contribuire all'autostima.

Formazione e supporto alla prestazione

Una formazione basata su criteri di buona gestione del processo formativo può contribuire a diminuire lo stress attraverso una maggior padronanza del processo lavorativo, a rafforzare l'autostima e il senso di autoefficacia, ma anche a migliorare la motivazione, il senso di appartenenza, il clima;

- una formazione alle competenze relazionali può contribuire alla prevenzione del mobbing, dal momento che la carenza di competenze sociali è considerata uno degli antecedenti a livello individuale;
- una specifica formazione sul mobbing e i comportamenti antisociali quali le molestie può facilitare una presa di coscienza da parte delle persone nell'organizzazione su come etichettare certi eventi e come comportarsi se coinvolti.

Riscontri in letteratura si trovano in Davenport et al. (2005).

Gestione organizzativa dei gruppi

La riduzione della marginalità sociale dei nuovi inseriti o dei lavoratori temporanei (Quinlan e Boble, 2004), attraverso un'educazione a tal proposito dei supervisor, un supporto ai diretti interessati - inserimento aiutato da una figura di tutor, adeguata formazione e supporto alla prestazione.

Gestione del clima e della cultura

- Monitoraggio delle variabili di clima, attraverso analisi periodiche secondo le migliori prassi, cui facciano seguito azioni di miglioramento;
- un'esplicita politica di prevenzione, attraverso la creazione e diffusione di regolamenti o *statement* dove si dichiarano accettabili e/o inaccettabili alcuni comportamenti.

Per Hoel, Rayner, e Cooper (1999) questi regolamenti dovrebbero contenere:

- descrizione del comportamento richiesto (per es. tutela della dignità);
- descrizione dei comportamenti caratteristici del mobbing (per es. intimidazioni);
- dichiarazione che l'organizzazione non tollera il mobbing;
- conseguenze in cui si può incorrere per chi contravviene al regolamento;
- riferimenti alle procedure o ai sistemi di trattamento del mobbing;
- identificazione di un responsabile per la politica, la procedura e la realizzazione;
- un punto di riferimento per richieste inerenti la politica stessa;
- dettagli di come è monitorata la politica.

È altrettanto importante diffondere chiare interpretazioni della politica e creare momenti di confronto per la comunicazione delle linee guida dove sia possibile raccogliere *feedback* dagli *stakeholders*.

Al fine di ricavare alcuni elementi circa la fattibilità di azioni preventive del mobbing e di comprendere quanto esse siano ritenute utili da alcuni rappresentanti aziendali, è stato realizzato da parte dei consulenti di Cesvor un focus group con persone che si occupano di prevenzione e di personale presso aziende italiane (si ringrazia l'Unione Industriale della Provincia di Alessandria per la collaborazione alla raccolta dei dati).

In plenaria, fra le azioni proposte dal confronto con la letteratura specialistica, i partecipanti hanno selezionato un sottoinsieme di azioni che hanno ritenuto particolarmente interessanti; in due sottogruppi, ciascuno dei quali gestito da un intervistatore, hanno poi ragionato in merito a tali azioni di prevenzione, sulle attenzioni da avere nella loro applicazione, sulle condizioni alle quali sarebbero utili.

Il gruppo intervistato è composto da: 5 Responsabili del servizio prevenzione e protezione; 2 Addetti del servizio prevenzione e protezione; 1 Responsabile ambiente, energia, sicurezza; 2 Responsabile produzione; 1 Responsabile Personale. Le sette aziende coinvolte hanno un numero di dipendenti compreso tra 16 e 3000, ed operano nel nord ovest dell'Italia in diversi settori: consulenza, telecomunicazioni, stampaggio gomma, stampaggio plastica, gestione acquedotto, costruzione frigoriferi e costruzione linee per industria grafica. In Tabella 2 vengono presentate le testimonianze raccolte.

Conclusioni e suggerimenti per la ricerca

A conclusione è possibile dire che le possibilità di prevenire il mobbing sono a disposizione delle imprese, dal momento che la riflessione sugli antecedenti ha ormai consentito di individuare quali leve possono essere attivate per contrastarli.

Da questo punto di vista sembra di poter rilevare che le modalità di prevenzione del mobbing nel complesso richiamano le migliori prassi circa l'uso delle leve di gestione delle risorse umane - selezione, inserimento, formazione, valutazione, clima - e della gestione organizzativa - etica professionale, gestione del cambiamento, *leadership*, ricerca del benessere delle persone al lavoro.

Occorre ciononostante riflettere ancora sulle sinergie fra le diverse azioni e la loro adeguatezza ai diversi contesti.

Le testimonianze raccolte confortano circa la sensibilità esistente presso un certo tipo di azienda nel contesto italiano, sensibilità a farsi carico del fenomeno e a pensare in termini operativi azioni di prevenzione.

Tabella 2 - Testimonianze presso alcune imprese del nord Italia

| Le azioni di prevenzione indicate come più interessanti | Una selezione delle considerazioni/testimonianze degli intervistati |
|---|--|
| Formazione dei leader e loro crescita | <ul style="list-style-type: none"> • I <i>leader</i> potrebbero avere anche degli obiettivi riguardanti il clima e la soddisfazione dei propri collaboratori, ed una valutazione delle proprie prestazioni che si basi anche sul punto di vista delle altre persone e non solo su parametri "oggettivi". • La formazione deve essere rivolta anche alla capacità di ascolto e di valorizzare i collaboratori. • Sono opportune riunioni fra i <i>leader</i> a diverso livello per una condivisione della politica e dei valori aziendali. • È importante che i vertici lascino svolgere il ruolo ai livelli intermedi ("credano nella <i>leadership</i>") senza esaurirli. |
| Definizione e comunicazione di standard morali e politiche di prevenzione | <ul style="list-style-type: none"> • È importante che vi siano comunicazioni chiare verso chi entra in azienda. • C'è il rischio della "formalità" insita in una carta dei valori. • I <i>leader</i> per primi e tutte le altre persone conoscano tali valori e gestiscano la quotidianità in base ad essi. Il vero messaggio è la coerenza fra le parole e i fatti. • Affinché gli imprenditori si impegnino nel testimoniare valori coerenti con questa cultura occorre che sia chiaro che il mobbing ha dei costi di e crea innumerevoli disturbi all'organizzazione. |
| Formazione estesa a tutti i dipendenti sul mobbing | <ul style="list-style-type: none"> • Occorrerebbe differenziare la formazione rivolta ai capi e quella rivolta ai collaboratori. • Tale formazione dovrebbe dissipare dei luoghi comuni, spiegare che cosa in realtà è il mobbing e il fatto che non è solo l'azienda a farlo ma possono essere le persone nei gruppi di lavoro. • Dovrebbe essere basata sulla discussione di casi ed esempi, organizzata con la partecipazione delle parti sociali. • Ad animare una tale formazione deve essere una persona credibile ("neutrale", esperta), ma l'azienda stessa che propone tale formazione deve essere credibile (attraverso comportamenti coerenti con i contenuti della formazione). • Spesso una delle resistenze a fare una formazione risiede nella paura di sollevare un problema che dopo la formazione si manifesti in modo più largo. Ma è una paura che può dare esiti peggiori. |

Tabella 2 – Segue

| Le azioni di prevenzione indicate come più interessanti | Una selezione delle considerazioni/testimonianze degli intervistati |
|---|--|
| <p>Analisi del clima e azioni tese al suo miglioramento</p> | <ul style="list-style-type: none"> • È un'iniziativa già realizzata nelle aziende di grosse dimensioni. Quando i risultati sono stati utilizzati per intraprendere alcune iniziative, talvolta non se ne è percepita l'efficacia, forse per i ritardati tempi di realizzazione. • In nessun contesto l'analisi di clima è stata effettuata collegandola esplicitamente ad una funzione preventiva del mobbing. • Nei contesti più piccoli c'è la percezione di poter cogliere il clima attraverso l'informalità, ma ciò può dare una visione meno aderente alla realtà rispetto ad un'analisi del clima estesa a tutti. |
| <p>Job design tendente ad una gratificazione di ruolo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • In nessuna realtà presente nel gruppo il <i>job design</i> viene considerato e realizzato come modalità di prevenzione del mobbing. • In funzione dei tipi di mansione e di ruolo l'attenzione alla gratificazione professionale può assumere forme diverse (corretto grado di autonomia, <i>feedback</i>, gestione dei piani di carriera). • In alcuni contesti la gestione del <i>feedback</i> risulta essere valorizzata sia per la gratificazione personale sia come elemento incentivante la prestazione di tutti, ad esempio rendendo visibili le proposte di miglioramento e i relativi ideatori. • In altri contesti c'è la percezione che siano presenti e ben gestiti <i>feedback</i> negativi, ma non in ugual misura quelli positivi. |
| <p>Comunicazione interna</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La comunicazione interna non viene gestita in funzione della prevenzione del mobbing nelle realtà aziendali di provenienza. • Un miglioramento della comunicazione darebbe la possibilità di poter diffondere le buone prassi come un codice etico o i comportamenti accettabili. • Alcune volte come nel caso di un eccessivo o errato uso delle tecnologie, il mezzo di comunicazione finisce per prevalere sugli obiettivi e si rischia di creare confusione o perdite di tempo. • Dove esiste una figura di Responsabile della comunicazione interna, si riscontrano diverse modalità di divulgazione delle informazioni: la varietà dei mezzi permette di ipotizzare comunque un più alto passaggio di informazioni andato a buon fine. |

Resta il problema che le aziende con caratteristiche simili a quelle coinvolte, realtà cioè ove una cultura preventiva del mobbing è già esistente, non sono in realtà che una piccola percentuale nell'impresa italiana; di conseguenza la prevenzione del fenomeno ove le aziende sono meno sensibili e collaborative rimane dal legislatore e dal magistrato, ma la psicologia organizzativa dovrebbe chiedersi quale possa essere il proprio contributo presso tale *target*, attraverso ad esempio l'educazione sul territorio, la collaborazione con gli enti datoriali e sindacali, la ricerca.

Bibliografia

Alexandre-Bailey, F., Bourgeois, D., Gueère, J. - P., Raulet-Crosset, N., e Roland-Lévy, C. (2006). *Comportements humains et management*. Paris: Pearson Education.

Anderson, C. A., Anderson, K. B., e Deuser, W. E. (1996). Examining an affective aggression framework: Weapon and temperature effects on aggressive thoughts, affects and attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 366-376.

Appelberg, K., Romanov, K., Honkasalo, M., e Koskenvuo, M. (1991). Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees. *Social Science and Medicine*, 32, 1051-1056.

Avallone, F., e Papatomas, A. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti organizzativi*. Milano: Cortina.

Baumeister, R. F., Smart, L., e Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of self esteem. *Psychological Review*, 103 (1), 5-33.

Björkqvist, K., Österman, K., e Hjelt-bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.

Cooper, C. L. (1999). The changing psychological contract at work. *European Business Journal*, 11, 115-118.

Davenport, N., Schwartz, R. D., e Elliott, G. P. (2005). *Mobbing. Emotional abuse in the American workplaces*. Collins, IA: Civil Society.

Depolo, M. (a cura di). (2003). *Mobbing: Quando la prevenzione è intervento. Aspetti giuridici e psicosociali del fenomeno*. Milano: FrancoAngeli.

Einarsen, S. (1996). *Bullying and harassment at work: Epidemiological and psychosocial aspects*. Unpublished doctoral dissertation, University of Bergen, Norway.

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behaviour*, 5 (4), 379-401.

Einarsen, S., Raknes, B. I., e Mathiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and its relationship with work environment quality: An exploratory study. *European Work & Organizational Psychologist*, 4, 381-401.

Francescato, D., e Ghirelli, G. (1988). *Fondamenti di psicologia di comunità*. Roma: La Nuova Italia Scientifica.

Gilloli, A., e Gilloli, R. (1999). *Cattivi capi cattivi colleghi*. Milano: Mondadori.

Giorgi, G., e Majer, V. (2004). Le variabili antecedenti al fenomeno del mobbing. *Risorsa Uomo*, 10, 269-300.

Hirngoyen, M. F. (2000). *Molestie morali: La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*. Torino: Einaudi.

- Hoel, H., e Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester: School of Management, UMIST.
- Hoel, H., Rayner, C., e Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (a cura di), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 195-230). Chichester, UK: John Wiley.
- Hoel, H., e Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, e C. L. Cooper (a cura di), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 103-126). London: Taylor & Francis.
- Keashly, L., e Jagatic, K. (2000, August). *The nature, extent and impact of emotional abuse in the workplace: Results of a statewide survey*. Paper presented at the Academy of Management Conference, Toronto, Canada.
- Krum, H. (1995). *Mobbing - eine unethische Form der Kommunikation am Arbeitsplatz* [Mobbing - an unethical form of communication at work], Unpublished diploma thesis, Technical University of Darmstadt.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann* [Mobbing - psychoterror in the workplace and how one can defend oneself]. Reinbeck: Rowohlt.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen* [Micropolitics. The everyday construction and use of power in organisations]. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1999). *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen* [Mobbing. Bad games in organisations] (3rd ed.). Munich and Mering: Rainer Hampp.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., e Smith, M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety, Australia and New Zealand*, 14 (6), 569-574.
- Parker, S. K., Turner, N., e Griffin, M. A. (2003). Designing healthy work. In D. A. Hofmann e L. E. Tetrick (a cura di), *Health and safety in organizations: A multi-level perspective* (pp. 91-131). San Francisco: Jossey Bass.
- Pastore, L. (2006). *Il fenomeno del mobbing. Aspetti psicologici e strumenti di ricerca-intervento*. Milano: FrancoAngeli.
- Pearce, J. L. (1998). Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: The example of contingent workers. In C. L. Cooper e D. M. Rousseau (a cura di), *Trends in organisational behavior* (pp. 31-46). London: John Wiley and Sons.
- Quinlan, M., e Bohle, P. (2004). Contingent work and occupational safety. In J. Barling e M. R. Frone (a cura di), *The psychology of workplace safety* (pp. 81-106). Washington, DC: American Psychological Association.
- Rayner, C. (1999). From research to implementation: Finding leverage for prevention. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 29-28.
- Rayner, C., Hoel, H., e Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?* London: Taylor and Francis.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and process in the work environment. *Human Relations*, 56 (10), 1213-1232.
- Sprini, G. (2007). *Mobbing: Fenomenologia, conseguenze ed ipotesi di prevenzione*. Milano: FrancoAngeli.
- Tajfel, H., e Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel e W. G. Austin (a cura di), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson.
- Trentini, G. (2006). *Oltre il mobbing: Le nuove frontiere della persecutività*. Milano: FrancoAngeli.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying: Psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214.
- Zacharatos, A., e Barling, J. (2004). High-performance work systems and occupational safety. In M. R. Frone e J. Barling (a cura di), *The psychology of workplace safety* (pp. 203-222). Washington, DC: American Psychological Association.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (2), 70-85.
- Zapf, D., Knorz, C., e Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.