
ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO

Psicologo specializzato in psicologia delle organizzazioni e in psicologia clinica

La fenomenologia del mobbing

Tipologie di mobbing

Il mobbing è legato ai *fenomeni di violenza interpersonale* a loro volta specificabili esemplificativamente con l'isolamento sociale, gli attacchi e le aggressioni di tipo verbale, sociale e fisico, comprese le calunnie e le minacce (quindi aggressioni dirette ed esplicite), e le voci di corridoio artatamente poste in essere per danneggiare la reputazione e l'immagine di una persona (aggressioni indirette ed implicite).

Vi è poi l'aspetto del mobbing che fa riferimento ad azioni poste in essere *dall'organizzazione verso il singolo individuo* – o verso un gruppo – nelle quali è possibile riscontrare una volontà chiara di danneggiamento, del tutto priva di altri intendimenti di natura intersoggettiva: in tali casi rientrano i trasferimenti ingiustificati e punitivi, l'isolamento per mezzo della creazione di un vuoto comunicativo ed informativo circa il lavoro da svolgere, l'assegnazione arbitraria di attività evidentemente inferiori alle capacità dell'individuo, o la totale non assegnazione di compiti e mansioni da svolgere.

È dunque possibile differenziare:

(a) Il *mobbing interpersonale* all'interno delle relazioni sociali complesse tra individui e gruppi nelle loro diverse articolazioni gerarchiche (capi, colleghi e collaboratori), in ipotesi considerabile come una degenerazione patologica dello stato di conflittualità o di competizione interna all'impresa.

*È possibile differenziare tra:
- mobbing interpersonale,
all'interno delle relazioni sociali
complesse tra individui e gruppi
nelle loro diverse articolazioni
gerarchiche;*

- *mobbing organizzativo, costituito da azioni volutamente attivate dall'organizzazione attraverso la direzione generale, la direzione del personale, il management di vertice, o la gerarchia intermedia.*

Volendo ampliare la classificazione di cui sopra, si possono distinguere sei condizioni di mobbing.

(b) Il *mobbing organizzativo*, o direzionale e strategico, costituito da azioni volutamente attivate dall'organizzazione attraverso la direzione generale, la direzione del personale, il management di vertice, o la gerarchia intermedia, con il fine di danneggiare la persona o il gruppo fino ad ottenerne l'allontanamento dal contesto di lavoro.

È da notare che l'articolazione di base appena proposta rappresenta una classificazione originale e differisce dalle altre attuali classificazioni che si riscontrano in letteratura.

Volendo ampliare quanto sopra indicato, propongo di distinguere le seguenti sei condizioni:

1. *Mobbing strategico*, o politico – da alcuni equiparato impropriamente al *bossing* – attuato dall'azienda, dai vertici aziendali, dalla direzione del personale o da singoli manager (i quali agiscono su mandato aziendale), come strategia finalizzata a ridimensionare il personale, riorganizzare i settori aziendali, ridurre e/o ricollocare le risorse umane rispetto a parametri quantitativi e/o qualitativi. Lo scopo è quindi quello di provocare le dimissioni *spontanee* del dipendente, ovvero di costringerlo ad accettare condizioni lavorative differenti da quelle attuali e/o desiderate.
2. *Mobbing perverso*, nel quale sono del tutto assenti finalità concrete, professionali o organizzative ed il motore che muove l'aggressore risiede totalmente nel suo mondo interno: ciò che viene agito è la condotta aggressiva indirizzata contro un bersaglio scelto sulla base di N motivi che risiedono nell'aggressore, nella vittima e nel contesto. L'esempio più evidente è il caso del soggetto sadico - il quale non vuole eliminare la vittima, bensì mantenerla nello stato di sudditanza - e/o del soggetto che non sa o non vuole controllare la propria aggressività o la propria invidia distruttiva. Tale situazione può essere agita in modo inconsapevole.
3. *Mobbing pianificato, strumentale e finalizzato*. Nasce da motivazioni intrinseche all'aggressore il quale, consapevolmente e deliberatamente, mette in atto una strategia di violenza sul luogo di lavoro finalizzata ad ottenere un vantaggio concreto per se stesso (ad esempio: promozioni, riconoscimenti retributivi). Diffuso nei contesti ad elevata, non gestita e distruttiva competizione, nei quali vige la regola darwiniana della selezione naturale e del *vinca il più forte*.
4. *Mobbing da degenerazione della conflittualità*. In organizzazioni naturalmente e fisiologicamente conflittuali, nelle quali i capi sostengono e sviluppano il confronto interno e la meritocrazia basata sul raggiungimento di risultati sempre più elevati, enfatizzando però anche la lotta interna tra i propri collaboratori. La mancata o deficitaria gestione di tale condizione apre la porta ai fenomeni di mobbing.
5. *Mobbing interpersonale*. La causa della situazione di violenza è da ricercarsi in contrasti sociali, in percezioni di antipatia e ostilità che progressivamente si ingigantiscono, in intolleranze

e frizioni tra persone differenti, che non si capiscono o che non hanno desiderio, capacità, volontà di ascoltarsi e comprendersi. Sono assenti finalità strumentali e piani consapevoli e il mobbing si sviluppa spesso sulla base di pregiudizi e stereotipi.

6. *Mobbing casuale.* Tale situazione nasce per caso, da piccole cose ripetute o da un nonnulla – comportamenti verbali e/o non verbali male interpretati, supposte voci di corridoio - e si sviluppa con una vita propria coinvolgendo sempre di più gli attori che, inizialmente, non si rendono conto del fenomeno e che, successivamente, non sono più in grado di arrestarlo. In tal caso, la causa è il caso.

La definizione specifica del concetto di mobbing conduce a identificare alcune aree rilevanti che sono, generalmente, poste all'attenzione da parte di tutti gli studiosi del fenomeno. Si tratta, infatti, di identificare con precisione il mobbing al fine di differenziarlo da ciò che non è mobbing e al fine di individuare dei parametri chiari ed univoci da utilizzare in sede giuridica.

I parametri che consentono di identificare con precisione il mobbing.

Tali parametri, desunti dalla letteratura, sono i seguenti:

1. La messa in atto di comportamenti negativi – indesiderati e molesti – sul luogo di lavoro.
2. La produzione di effetti a loro volta negativi sulla persona mobbizzata. Tale parametro è legato alla percezione del soggetto di sperimentare sofferenza psicologica, morale e/o fisica.
3. L'intenzionalità dell'azione vessatoria da parte di chi esercita l'aggressione.
4. L'asimmetria della relazione interpersonale declinata sul versante del potere e/o dello status tra aggressore e vittima.
5. La frequenza e la durata delle azioni distruttive.

Sostanzialmente, l'analisi delle aree ora indicate consente di definire la situazione di mobbing, pur nelle prevedibili e naturali differenze di opinioni tra i diversi studiosi e professionisti che si occupano del problema e nel contesto di una situazione variabile e complessa per la quale è lecito affermare che ogni caso di mobbing è, in qualche misura, diverso da un altro.

Secondo Brodsky (1976) le principali situazioni vessatorie tipiche del mobbing sono: la persecuzione psicologica, l'offesa diretta e verbale, la stigmatizzazione sociale, la pressione sociale e lavorativa, la violenza fisica.

Con Brodsky (1976) si possono richiamare le principali situazioni vessatorie tipiche del mobbing: (a) la persecuzione psicologica, (b) l'offesa diretta e verbale, (c) la stigmatizzazione sociale, (d) la pressione sociale e lavorativa, (e) la violenza fisica. Secondo l'autore, tali condotte distruttive devono essere attivate intenzionalmente per essere classificate come mobbing.

Alcuni hanno sottolineato l'analogia del mobbing con la situazione tipica dell'individuazione del *capro espiatorio* (*scape goat*) che vede una persona qualsiasi presa di mira ed attaccata, punita o incolpata, per cose che non ha commesso, ritenendola responsabile di danni, azioni o altro di natura negativa.

Altri ritengono di dover porre il mobbing nel contesto della conflittualità interpersonale, considerando il conflitto sociale sul luogo di lavoro come un precursore fondamentale del mobbing; su

tale punto i pareri discordano dato che la conflittualità organizzativa ed interpersonale è – almeno in determinate culture organizzative – la norma piuttosto che l’eccezione.

La fenomenologia del mobbing

Gli attori sulla scena del mobbing sono cinque: il mobber, il mobbizzato, il co-mobber, il contesto sociale, l’ambiente organizzativo.

Gli attori sulla scena del mobbing sono cinque: (a) l’aggressore, il mobber, da potersi individuare anche in un insieme di persone; (b) la vittima, il mobbizzato, anche in tal caso da vedere come soggetto singolo o come gruppo; (c) il co-mobber, l’eventuale presenza di una o più persone che affiancano il soggetto singolo aggressore; (d) il contesto sociale diretto e implicitamente coinvolto, costituito dai cosiddetti side-mobber, complici indiretti e/o silenti della situazione di violenza; (e) l’ambiente organizzativo (contesto socio-organizzativo) che fa da sfondo al fenomeno.

Come si è accennato la situazione di mobbing può essere visualizzata nei rapporti *tra pari* (mobbing orizzontale) o nelle *relazioni gerarchiche*, dall’alto verso il basso - mobbing discendente, o bossing - oppure dal basso verso l’alto, o mobbing ascendente; tale ultima situazione non sembra aver ricevuto, finora, una denominazione più precisa e comunque sembra riguardare non oltre il 5% dei casi di mobbing in Italia. In tali casi, si parla di mobbing verticale ascendente e va presa in considerazione anche la situazione dell’aggressione di un gruppo verso il proprio superiore.

Il mobbing attivo è contraddistinto da azioni esplicite di aggressione e vessazione, intenzionali e destabilizzanti, dirette e chiare; il mobbing passivo è indiretto e scarsamente visibile, portato avanti, ad esempio, tramite l’isolamento e la marginalizzazione della vittima.

Il *mobbing attivo* si differenzia dal *mobbing passivo*. Il primo è contraddistinto da azioni esplicite di aggressione e vessazione, intenzionali e destabilizzanti, dirette e chiare, perpetrate attraverso la verbalizzazione (minacce, insulti, offese), ovvero il comportamento non verbale – definito dagli anglosassoni *bullying at work*. Il mobbing passivo è indiretto e scarsamente visibile, portato avanti, ad esempio, tramite l’isolamento e la marginalizzazione della vittima, l’evitamento del contatto sociale, il *bypassing* e l’esclusione.

Viene poi distinto il *mobbing razionale*, vale a dire calcolato ed intenzionale, dalla *manipolazione sociale* (diffondere voci di corridoio negative sulla vittima), il mobbing *diretto* (tramite comportamento verbale e non verbale) ed *indiretto* (ad esempio, l’esclusione dal gruppo), il *mobbing predatorio* – causato da elementi organizzativi o situazionali, ad esempio nei casi in cui la vittima viene vista come un ostacolo alla carriera dell’aggressore – dal *mobbing interpersonale*, legato al conflitto.

Alcuni parlano anche della forma di mobbing definita mobbing collettivo, che rientra nella strategia aziendale di porre in situazione di difficoltà un intero gruppo di persone.

Alcuni parlano anche della forma di mobbing definita mobbing collettivo, che rientra nella strategia aziendale di porre in situazione di difficoltà un intero gruppo di persone (ufficio, servizio, sede distaccata) con l’intento di spingerli alle dimissioni in un contesto, ad esempio, di riduzione degli organici. Tale forma di mobbing rientra, quindi, nel mobbing organizzativo e strategico, consapevolmente finalizzato e attuato dalla direzione d’impresa. Il *doppio mobbing* è descritto come un fenomeno tipicamente mediterraneo, diffuso in Spagna e in Grecia ed identificato anche in Italia (Ege, 1997), essendo relativo al coinvolgimento del-

Le azioni che possono essere compiute dall'aggressore ricoprono un arco ampio e differenziato, dalle minacce al sabotaggio indiretto. A livello organizzativo si segnalano il trasferimento, il cambio di mansioni, l'eccesso di controllo, la non assegnazione di compiti, l'assegnazione di attività pericolose o evidentemente inutili.

La presenza, l'assenza e i diversi gradi di consapevolezza nell'aggressore, rappresentano un parametro di studio di forte interesse.

la famiglia nella situazione: in sintesi, esso si riferisce al fatto che la vittima ricerca aiuto e comprensione nel contesto familiare, che risponde, ma fino ad un certo punto, oltre il quale inizia ad attivare delle strategie di autodifesa dal mobbizzato stesso. La famiglia saturata ed esaurita difende se stessa e, a questo punto, la vittima si trova ad essere doppiamente vittima in quanto dal contesto familiare nasce la necessità-volontà di respingere i problemi e di non volerne sapere più nulla.

Le *azioni* che possono essere compiute dall'aggressore ricoprono un arco ampio e differenziato, dalle minacce al sabotaggio indiretto, passando attraverso le calunnie, le offese, i rimproveri astiosi, il sarcasmo, le umiliazioni, l'esclusione, l'isolamento. A *livello organizzativo* si segnalano il trasferimento, il cambio di mansioni, l'eccesso di controllo, la non assegnazione di compiti, l'assegnazione di attività pericolose o evidentemente inutili, le reiterate sanzioni disciplinari prive di motivazione, il posizionamento fisico del soggetto in situazioni che causano disagio, malessere, isolamento.

L'insieme delle azioni sono *finalizzate al danneggiamento della vittima*: si dovrebbe in effetti preferire tale locuzione generale ad altre, quali l'allontanamento, il trasferimento, le dimissioni o il licenziamento, dato che in certi casi il mobbing non è finalizzato a tali risultati concreti, ma nasce nel contesto di una relazione interpersonale conflittuale che non ha elementi di strumentalità.

La questione della consapevolezza

A tale livello di discorso si situa un importante punto di domanda relativo al livello ed al grado qualitativo di *consapevolezza del mobber*, in relazione alle sue stesse azioni. Infatti, non sempre l'aggressore si rende (pienamente) conto del danno che il suo modo di fare può provocare, o provoca, sul soggetto, e ciò accade sia nel caso di mobbing strumentale – finalizzato ad un obiettivo concreto – sia e soprattutto nei casi di mobbing interpersonale (o emotivo) e casuale.

La presenza, l'assenza e i diversi gradi di consapevolezza nell'aggressore, collegati quindi all'intenzionalità dichiarata del comportamento, rappresentano un parametro di studio di forte interesse. Va tra l'altro attentamente distinta la dichiarazione di non consapevolezza dell'aggressore (che potrebbe essere falsa), dalla reale presenza nella persona di un livello di coscienza limitato: in tale caso, tipicamente, il soggetto aggressore reagisce con stupore nel momento in cui gli si fanno presente gli esiti dei suoi attacchi.

Nel caso del *mobbing strumentale* – consapevole e finalizzato – le motivazioni interne all'aggressore sono in genere collocabili nel contesto dei seguenti elementi: vincere nella competizione interpersonale al fine di avere dei benefici (grado, retribuzione, ruolo, posizione), difendere il proprio status e/o ruolo, eliminare colleghi che potrebbero sopravanzare l'aggressore ora o nel futuro (concorrenti), reagire contro persone percepite come particolarmente ben valutate dai superiori per le loro qualità profes-

sionali, umane, o per il loro assetto organizzativo (presidio della posizione).

Nelle situazioni di *mobbing interpersonale* le ragioni degli attacchi si situano su un piano totalmente diverso; esse non hanno finalità legate al danneggiamento della vittima al fine di conseguire vantaggi materiali di tipo organizzativo, bensì sono indirizzati contro un bersaglio che, in quanto tale, per proprie caratteristiche intrinseche, appare odioso, oggetto di invidia, da combattere e da *eliminare*. Le due qualità che sono oggetto, in senso molto generale, di tali attacchi sono le qualità umane e quelle professionali. Ma vanno anche indicati gli elementi di status sociale, di situazione patrimoniale, lo stile di vita, ed altro (elementi non direttamente connessi al lavoro aziendale), oltre ad elementi di superficie riconducibili ad aspetti quali l'età, il titolo di studio, il look, il modo di fare.

È evidente che in tali situazioni un elemento motore di rilievo è costituito dal sentimento di invidia distruttiva del mobber, oltre che ad altri elementi quali le antipatie automatiche, le attribuzioni errate di significati negativi alle azioni della vittima, e i pregiudizi contagiosi e negativi.

Discutendo del criterio della consapevolezza, non si può tralasciare di fare cenno alla *consapevolezza della vittima*: anche in tal caso non vi sono fatti semplici ed univoci da poter registrare, bensì è importante porsi – e porre – delle domande di indagine. Infatti, non sempre il mobbizzato è consapevole (o fortemente e pienamente, consapevole) di ciò che sta accadendo: le difese psichiche possono intervenire a sfumare il livello di vigilanza e di coscienza degli accadimenti, oppure il soggetto può considerare in modo superficiale e parziale ciò che accade, ritenendolo un momento passeggero o collegato ad una situazione, ad esempio, di nervosismo dell'aggressore. In sostanza, è qui da prendere in esame la situazione dinamica della mente della vittima, le sue risorse, adattative e difensive, il loro impiego nella situazione specifica e l'esito dell'attivarsi dei meccanismi psichici profondi di difesa e/o di adattamento, per non parlare di una sua eventuale psicopatologia antecedente il verificarsi del fenomeno.

Anche nel caso in cui la vittima è consapevole della situazione – ma in tutti i casi si dovrebbero analizzare soprattutto il grado, la qualità e l'estensione della consapevolezza – si tratta di considerare quale interpretazione ne offre: ad esempio, in alcuni casi la vittima si attribuisce la colpa della situazione, oppure attribuisce la causa ad eventi esterni che nulla hanno a che fare con gli aggressori, mentre altre volte ancora giustifica gli aggressori e si pone, in certo senso, dalla loro parte. Ma anche quando la persona si rende pienamente conto del mobbing presenta spesso una situazione di scarsa chiarezza – se non di confusione mentale – per la quale non riesce a identificare precisamente eventi, azioni, collegamenti e reazioni. Soprattutto, rimane l'incertezza sul cosa fare e come comportarsi.

Oltre alla questione della consapevolezza merita un cenno la *questione della intenzionalità / casualità*, nel senso che è molto

differente se una situazione di mobbing nasce perché la si vuole produrre in modo intenzionale, oppure si sviluppa casualmente. Mentre nel primo caso si ricade in tipologie di aggressione già considerate, è interessante notare che il processo di mobbing può anche avere inizio in modo non voluto, ad esempio sulla base di commenti poco opportuni o mal interpretati, di atteggiamenti scherzosi non ben indirizzati e dimensionati, di comportamenti non verbali che sono interpretati in senso negativo (come offese o attacchi voluti): è il caso della tipologia sopra detta di mobbing casuale.

In sostanza, si deve sottolineare che il criterio della consapevolezza non deve essere visto come un elemento da porre lungo una dimensione bidimensionale statica, del tipo sì/no. Si tratta di una dimensione che evolve nel corso del tempo e nel corso della dinamica del fenomeno stesso, e presenta N gradi al suo interno, gradi di genere qualitativo e quantitativo.

La stessa osservazione vale per il criterio dell'intenzionalità.

BIBLIOGRAFIA

Brodsky C. D. (1976), *The Harrassed Worker*. Lexington Books, Toronto.

Ege, H. (1997), *Il Mobbing in Italia*. Pitagora, Bologna.