
ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO

Psicologo specializzato in psicologia delle organizzazioni e in psicologia clinica

Mobbing

Il presente contributo prenderà in considerazione il mobbing che si verifica sul luogo di lavoro, nel contesto organizzativo e nelle relazioni interne tra colleghi, capi e collaboratori.

Terminologia

Dare un nome, designare, indicare, specificare un fenomeno aiuta a definirlo, a renderlo esplicito e visibile e soprattutto riconoscibile, cosa che rappresenta il passo fondamentale e preliminare per una sua gestione e per poter ipotizzare un *percorso di cura* della situazione disfunzionale.

Il termine deriva dal verbo inglese to mob che significa attaccare, assalire, accerchiare e dal sostantivo mob (folla che tumultua, banda di delinquenti, gentaglia, plebe).

Il termine deriva dal verbo inglese *to mob* che significa attaccare, assalire, accerchiare e dal sostantivo *mob* (folla che tumultua, banda di delinquenti, gentaglia, plebe): il primo ad utilizzarlo è stato l'etologo Konrad Lorenz nel contesto degli studi sull'aggressività di animali della stessa specie.

È in Svezia, negli Anni Settanta, che alcuni studiosi utilizzano il termine *mobbing* nel contesto dell'ostilità riscontrata in gruppi di studenti: tali situazioni sono poi state identificate con il termine di *bullismo* (Olweus, 1978), da *bullying* (tiranneggiare, fare il prepotente, agire con prepotenza, angariare); successivamente il *mobbing* è identificato in modo preciso ed esteso prima da Brodsky (1976) e poi da Leymann (1986).

A livello terminologico si utilizzano, oggi, diverse denominazioni oltre a quella, per noi italiani, classica, di *mobbing*. Le forme di violenza esercitate da un superiore su un inferiore sono definite *bossing* - da *to boss*: comandare, ma anche spadroneggiare - mentre in lingua inglese si preferisce utilizzare i termini di *bullying* (il nostro bullismo, un termine che è oggi soprattutto utilizzato nel

contesto scolastico e delle bande giovanili), e di *bullying at work* (che denota i cosiddetti *aggressori da ufficio*). Sono anche utilizzati l'espressione *to gang up* (costruire un gruppo di aggressori), ed il termine *harassment* (molestia, vessazione, tormento), spesso collegato al *sexual harassment*, o molestia sessuale.

Più in particolare, si individuano le espressioni: *workplace harassment, emotional abuse, work abuse, employee abuse, psychological terrorization, victimization, mistreatment at work, petty tyranny*.

Discorsivamente, si utilizzano pure indicazioni quali: terrore psicologico, violenza morale, molestia morale, *vittimizzazione psicosociale* (tutte con la specifica: sul luogo di lavoro).

Definizioni

Secondo Leymann (1986 e 1990), si ha mobbing quando uno o N individui effettuano atti comunicativi ostili e non etici contro un individuo che viene spinto verso una situazione di debolezza e lì mantenuto dal susseguirsi delle azioni ostili.

Propongo ora una sintesi delle principali definizioni di *mobbing*, iniziando da quella ormai storica, elaborata da Leymann (1986 e 1990), che vede uno o N individui effettuare atti comunicativi ostili e non etici contro un individuo che viene spinto verso una situazione di debolezza e lì mantenuto dal susseguirsi delle azioni ostili. La frequenza delle azioni ostili deve essere di almeno una volta alla settimana e l'aggressione, per essere definita *mobbing*, deve durare più di sei mesi. Tutto ciò produce nel soggetto sofferenza psicologica, psicosomatica e sociale.

In studi successivi, lo stesso autore ha sottolineato il valore degli atti comunicativi ostili - ad esempio, il terrorismo telefonico, il sussurrare in presenza della persona, l'ignorarne la presenza stessa - e la finalità insita nelle azioni costituita dal minare la reputazione della persona (umiliazioni ed offese di vario genere) e di invalidarne le prestazioni professionali.

Ege (1997) si riferisce inizialmente al mobbing come al terrore psicologico prodotto nel soggetto da altri, o dal datore di lavoro, con lo scopo di eliminare la persona per mezzo della distruzione sistematica psichica e sociale: l'esito è l'induzione alle dimissioni o il provocare il licenziamento da parte aziendale.

Ege (1997) si riferisce inizialmente al *mobbing* come al terrore psicologico prodotto nel soggetto da altri, o dal datore di lavoro, con lo scopo di eliminare la persona per mezzo della distruzione sistematica psichica e sociale: l'esito è l'induzione alle dimissioni o il provocare il licenziamento da parte aziendale. Paragonando il *mobbing* con una situazione di guerra, Ege (2001) lo ha esplicitamente definito guerra sul lavoro. In una definizione successiva, lo stesso autore (Ege, 2002) puntualizza la conflittualità sistematica e persistente nel cui quadro sono messe in atto azioni persecutorie su uno o più persone da parte di uno o più aggressori, con la finalità di danneggiare la vittima. Il soggetto mobbizzato non riesce a reagire e tende ad accusare disturbi di tipo psicologico, psicosomatico e relazionale che possono avere come esito anche una invalidità psicofisica permanente.

Sulla base del lavoro di Leymann, le azioni violente messe in atto dal mobber sono state raggruppate da Ege in cinque categorie.

In senso generale, le azioni violente messe in atto dal mobber sono state raggruppate in cinque categorie da parte di Ege (1997), sulla base del lavoro di Leymann (1996): 1) attacchi ai contatti umani (impedimento alla parola, critiche, rimproveri, comportamento non verbale minaccioso), 2) isolamento sistematico (trasferimento, isolamento fisico e/o sociale, divieto ad altri di parlare con la vittima designata), 3) cambiamenti nelle mansioni (revo- ca e/o assegnazione di attività inferiori alle capacità, prive di

significato, nocive, o cambiamenti repentini delle mansioni), 4) attacchi contro la reputazione (sottovalutazione prestazionale, pettegolezzi, sarcasmo, calunnie, ridicolizzazioni), 5) violenza e minacce (fisica e/o a sfondo sessuale). Tali azioni hanno come scopo l'allontanamento dal contesto lavorativo del soggetto *mob-bizzato*.

Alcuni commentatori hanno individuato e specificato il *mobbing* nell'ambito della categoria delle *patologie dei rapporti di convivenza, o della relazione* (Dominici, Montesarchio, 2003), criticando gli approcci che cercano di individuare in maniera individuale, e non relazionale, la fenomenologia del *mobbing* (ad esempio, definendo le caratteristiche personologiche del mobber e del mobbizzato), mentre altri hanno sottolineato le connessioni del *mobbing* con l'attuale fase di *capitalismo selvaggio* che vive il mondo occidentale (Gilioli, Gilioli, 2000).

In modo puntuale, è stato affermato da più parti che il *mobbing* è, in certo senso, il risultato naturale dei cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro nel corso degli ultimi decenni, elemento questo cui va aggiunto a mio avviso il parametro dell'*accelerazione* costante e progressiva che determina ancor maggiore incertezza, ansia e il bisogno angoscioso di sopravvivere ai mutamenti repentini ed imprevedibili (sull'accelerazione nella società contemporanea v. Baier, 2000).

Il *mobbing* è sicuramente un fenomeno causato da un insieme di fattori, elementi, situazioni, dinamiche interpersonali, soggettività individuali e condizioni organizzative: tipico è il caso in cui in un'azienda in fase di ristrutturazione iniziano ad accendersi conflitti prima invisibili o sopiti a causa dell'instabilità e dell'incertezza diffuse, conflitti che permettono ai soggetti più aggressivi e distruttivi di emergere e di scatenare o le proprie ansie in maniera indifferenziata, o l'ostilità in maniera finalizzata, contro i soggetti individuati come bersaglio.

Definizioni e specificazioni implicite di *mobbing* sono quelle che si leggono nelle sentenze dei tribunali. Ad esempio, nella pronuncia del Tribunale di Torino, sez. Lavoro, 16 novembre 1999, si dichiara che si ha *mobbing* "allorchè il dipendente è oggetto ripetuto di soprusi da parte dei superiori e, in particolare, vengono poste in essere nei suoi confronti pratiche dirette ad isolarlo dall'ambiente di lavoro e, nei casi più gravi, ad espellerlo; pratiche il cui effetto è di intaccare gravemente l'equilibrio psichico del prestatore, menomandone la capacità lavorativa e la fiducia in se stesso e provocando catastrofe emotiva, depressione e talora persino suicidio". Nel caso in specie, una lavoratrice era stata spostata di posto di lavoro e collocata in un angusto spazio tra due macchinari, con impossibilità di avere contatti con l'ambiente sociale; al fine di definire l'eventuale dolo del datore di lavoro, il Tribunale dispose la trasmissione degli atti all'Autorità Giudiziaria Penale per le valutazioni del caso.

Alcuni studiosi hanno messo in evidenza come la situazione di *mobbing* sia una situazione in cui, in realtà, *nessuno vince e tutti perdono* - quindi, si può aggiungere, non un gioco a somma zero,

Il mobbing è sicuramente un fenomeno causato da un insieme di fattori, elementi, situazioni, dinamiche interpersonali, soggettività individuali e condizioni organizzative.

Alcuni studiosi hanno messo in evidenza come la situazione di mobbing sia una situazione in cui, in realtà, nessuno vince e tutti perdono.

ma un gioco distruttivo. Una situazione nella quale (a) nessuno, ad un certo punto, è più portato o interessato a risolvere razionalmente il conflitto (che procede quasi da solo, per sua stessa forza dinamica); (b) il contesto sociale che fa da spettatore, pur eventualmente criticando il comportamento dell'aggressore, non riesce, o non vuole, intervenire; (c) si diffonde un senso di impotenza in relazione alle possibilità di portare a risoluzione la situazione di violenza.

Il *mobbing* è dunque un processo ed un evento cronico, una condizione che si instaura e che ha un suo tempo di vita, che produce lacerazioni e sofferenze nel soggetto (psicologiche), nel gruppo (interpersonali e sociali) e nell'organizzazione (inerenti i processi, i flussi di lavoro e la produttività).

L'aggressione - o violenza - sistematica e continuativa contro un attore aziendale (N uguale o maggiore di 1) è condotta dall'aggressore (o dagli aggressori) con diversi intenti, differenti azioni, modalità, strategie e comportamenti, ma lo scopo intrinseco è sempre quello di *causare un danno* all'attore organizzativo individuato come vittima: il danno può giungere fino all'allontanamento dal lavoro, oppure può risolversi nell'imprimere sofferenza e disagio, paura e sottomissione, ed altro ancora.

Il *mobbing* non è mai un processo a due attori (siano essi individui, coppie o gruppi) perché è sempre presente un terzo elemento costituito dal contesto sociale; in tale ambito si possono manifestare i *side-mobber* e i *co-mobber*, ed hanno un ruolo importante i capi e il gruppo dei pari, non solo inteso come gruppo di appartenenza della vittima, ma anche come gruppi operativi a *latere* e/o costituiti da clienti interni e/o esterni.

Le fasi del Mobbing

Diversi studiosi hanno cercato di definire le diverse fasi del processo di *mobbing* - è importante vedere il *mobbing* non come una *situazione* ma, appunto, come un *processo*, inserito nel contesto socio-organizzativo, gerarchico e della dinamica dei gruppi operativi (Tubert-Oklander, Hernández de Tubert, 2004) - dato che tale definizione non solo aiuta a comprendere, ma serve anche a differenziare il *mobbing* autentico dalle possibili simulazioni o dagli errori valutativi.

Leymann ha distinto quattro fasi. La prima è quella dei *segnali premonitori*, una fase dalla durata indefinibile, spesso sfumata e poco visibile. In tale fase, si aprono le dinamiche interpersonali contraddistinte da conflittualità lieve (ad esempio, screzi), innescate da cambiamenti di vario genere, quali un nuovo inserimento nell'unità organizzativa o una promozione. La seconda fase è quella della *stigmatizzazione* nella quale si evidenziano gli indicatori di *mobbing*. Le aggressioni divengono palesi, frequenti, ripetute e la vittima evidenzia i segni classici del disagio psicologico e sociale. La terza fase è quella in cui la vittima *denuncia la situazione*, rendendola formale ed ufficiale, cosa che presta il fianco alla manipolazione che viene effettuata dagli aggressori i quali colgono l'occasione per identificare il mobbizzato come sog-

Il mobbing non è mai un processo a due attori (siano essi individui, coppie o gruppi) perché è sempre presente un terzo elemento costituito dal contesto sociale.

Leymann ha distinto quattro fasi: la prima è quella dei segnali premonitori, la seconda è quella della stigmatizzazione, la terza fase è quella in cui la vittima denuncia la situazione, la quarta ed ultima fase è quella dell'allontanamento.

Ege (2001) ha proposto una suddivisione del processo di mobbing in sei fasi: il conflitto mirato, l'inizio del vero e proprio mobbing, il sorgere nella vittima dei primi sintomi psico-somatici, gli errori da parte di coloro che gestiscono le risorse umane, l'aggravarsi della condizione globale della vittima, l'abbandono del luogo di lavoro.

Un esempio di analisi più profonda del fenomeno del mobbing è quello offerto dalle riflessioni di Marie-France Hirigoyen (1998), che vede nell'intreccio dell'abuso del potere e della perversione (intesa qui come manipolazione perversa) l'origine del processo di mobbing.

getto labile, problematico, ridefinendo la situazione a loro vantaggio: il disagio della vittima non è più l'effetto delle azioni violente che ha subito, ma la causa della situazione difficile che si è creata. La quarta ed ultima fase è quella dell'*allontanamento*. Si enfatizza l'isolamento della vittima, la quale accusa sintomi di disagio mentale e somatico, mentre la situazione si appesantisce e le capacità di reazione del soggetto vengono meno del tutto. L'esito è costituito, drammaticamente, dalle dimissioni del soggetto e/o da azioni aziendali di richiamo e punizione che terminano con il licenziamento.

Ege (2001), oltre a presentare un'interessante analogia della situazione di *mobbing* con quella bellica, sulla base dell'opera classica di Karl von Clausewitz (1832) *Vom Kriege*, ha proposto una suddivisione del processo di *mobbing* in sei fasi. La *condizione zero* costituisce la prima fase e si identifica con una situazione di conflitto diffuso e generalizzato. La prima fase è quella del conflitto mirato, in cui si evidenzia che l'obiettivo dell'aggressore è di distruggere o eliminare l'avversario; a tale fase seguono l'inizio del vero e proprio *mobbing* (fase due) e il sorgere nella vittima dei primi sintomi psicosomatici (fase tre). A questo punto la situazione è eclatantemente evidente nel gruppo di lavoro, una situazione che può essere avallata o favorita da errori da parte di coloro che gestiscono le risorse umane (fase quattro). La fase successiva, la quinta, vede aggravarsi la condizione globale della vittima, la quale entra in una situazione di disperazione, cosa che prelude all'abbandono del luogo di lavoro (sesta ed ultima fase).

Un esempio di analisi più profonda del fenomeno del *mobbing* è quello offerto dalle riflessioni di Marie-France Hirigoyen (1998), che vede nell'intreccio dell'abuso del potere e della perversione (intesa qui come manipolazione perversa) l'origine del processo di *mobbing*. Il soggetto - che prova piacere nell'aggreddire e che tende a trionfare a spese degli altri, definibile *manipolatore perverso* - agisce nel gruppo con una forte pressione sulle persone al fine di ottenerne l'alleanza (si richiama qui il concetto di plagio), esercitando violenza morale su chi si oppone, il quale diviene capro espiatorio e/o mobbizzato. Se il contesto sociale ignora gli accadimenti e/o li tollera, la situazione diviene evidentemente ancora più grave e pesante.

In tale ottica vi è, secondo la mia opinione, da richiamare la tipologia del *thanatoforo* (Diet, 1986), denominato anche *perverso istituzionale*: perverso narcisistico, manipolatore e adoratore del potere, caratterizzato dal pensiero operatorio e dall'azione distruttiva come antidoto alla riflessione. Il thanatoforo tende a desoggettivizzare e ad attaccare i legami nei modi più insidiosi e subdoli. Non casualmente sono state studiate le condizioni del suo apparire nel contesto del gruppo e dell'organizzazione, non meno che il genere di relazione che egli instaura nel contesto sociale al fine di distruggere le relazioni, sedurre i più deboli e distruggere coloro che vede come avversari (v. anche Green, 1983). Credo che sia inoltre molto importante considerare la risposta del capo diretto, del superiore, del responsabile dell'unità orga-

Frequentemente, il diretto superiore tende a non voler prendere in carico il problema e a negarlo, ovvero a deviarlo verso altre direzioni.

nizzativa alla situazione di *mobbing* che uno dei suoi collaboratori evidenzia e gli comunica. Com'è noto, vi sono molte difficoltà soggettive ed interpersonali, oltre che aziendali, che vanno prese in considerazione per comprendere come mai la vittima spesso non si rivolga al proprio superiore, o all'azienda nella persona di uno dei suoi responsabili, per essere tutelata. Una di tali difficoltà sta, appunto, nel comportamento di risposta che è frequentemente attivato dal diretto superiore, il quale tende a non voler prendere in carico il problema e a negarlo, ovvero a deviarlo verso altre direzioni. Nello specifico, condotte manageriali negative in tal senso sono: (a) il non voler ascoltare il collaboratore mobbizzato negandogli, in sostanza, il diritto alla comunicazione sul problema; (b) la sottovalutazione delle lamentele del collaboratore e la tendenza a vederle in modo sbrigativo e superficiale, o come qualcosa di temporaneo che presto sarà superato; (c) l'invito al collaboratore di risolvere da solo il problema - visto semplicisticamente come un problema di antipatie personali; (d) il ribaltamento sul collaboratore della responsabilità di quanto sta accadendo; (e) l'analisi della situazione effettuata solo in termini aziendali e professionali, senza alcun riguardo degli aspetti personali ed interpersonali; (f) la voluta e dichiarata volontà di rimanere equidistante rispetto alla situazione conflittuale e di non voler intervenire in essa; (g) l'esplicita condivisione del comportamento dell'aggressore, interpretato superficialmente come un eccesso di zelo, di direttività o di autorità; (h) l'ulteriore vittimizzazione della vittima addossandole la colpa di ciò che sta accadendo in riferimento, ad esempio, a suoi deficit di competenza o a mancanze prestazionali.

Considerato il livello diffuso nel mondo del lavoro di scarsa o limitata competenza gestionale nei capi intermedi - compresa la tendenza di tanti di non volersi assumere la responsabilità di gestire le relazioni interpersonali nel team e i conflitti all'interno di esso - si può ben comprendere che il soggetto aggredito possa avere più di una perplessità nel rivolgersi al proprio superiore diretto.

Costi e ripercussioni organizzative del mobbing

È evidente che il processo e le situazioni consolidate di *mobbing* hanno un impatto forte nella vita dell'impresa, intesa sia come attività globale di un gruppo di persone nel conseguire gli obiettivi stabiliti, sia come vita sociale del gruppo stesso e dei singoli individui.

La vittima di *mobbing* tende naturalmente a lavorare meno e con un livello di prestazione inferiore, tende ad assentarsi dal posto di lavoro, commette errori nello svolgimento delle attività, interpreta in modo distorto l'insieme delle regole e delle condizioni di lavoro cosa che, circolarmente, la conduce a non rispondere in modo adeguato all'assegnazione dei compiti professionali. Anche il mobber tende a evidenziare un cambiamento nelle sue prestazioni in quanto occupa una parte del proprio tempo e delle proprie energie mentali nella gestione del conflitto e nel-

l'attivazione delle strategie.

Nello specifico, fonti di costi diretti ed indiretti nelle situazioni di *mobbing* possono provenire dai comportamenti attivati dall'aggressore quali: (a) trasmettere informazioni errate, incomplete o inesatte alla vittima, al fine di farle commettere errori, farle ripetere il lavoro due o più volte, e costringerla a riparare agli errori; (b) predisporre degli inganni per mezzo di documentazioni false, appositamente costruite al fine di far cadere la vittima in errori operativi; (c) indirizzare alla vittima istruzioni o ordini incompleti, incoerenti, contraddittori o confusi, senza darle la possibilità di ricercare informazioni altrove, cosa che causa paralisi dell'attività di lavoro e/o errori di vario genere; (d) sottrarre alla vittima i lavori eseguiti (ed eventualmente appropriarsene), parti di lavori effettuati, oppure blocchi di informazioni necessarie per lo svolgimento delle attività; (e) inserire nei file o negli archivi documentali della vittima informazioni errate, ma verosimili, con la conseguenza di indurre il soggetto ad utilizzarle come autentiche.

È difficile quantificare in termini economici il danno che l'organizzazione, nel suo insieme, può avere dalle condizioni di aggressione e violenza interna sul luogo di lavoro.

Come in tutte le situazioni umane ed interpersonali che si attuano attraverso processi complessi e prolungati, è difficile quantificare in termini economici il danno che l'organizzazione, nel suo insieme, può avere dalle condizioni di aggressione e violenza interna sul luogo di lavoro.

Oltre ai due parametri sopra detti (disfunzioni nel comportamento organizzativo della vittima e dell'aggressore) è, infatti, da considerare un terzo elemento, vale a dire il danno che l'intero gruppo socio-organizzativo - l'ufficio, il servizio, il dipartimento, la divisione aziendale - riceve dal mutato clima interno, dalla situazione di aggressione innescata e protratta che, inevitabilmente, crea un'atmosfera sociale difficile da vivere per tutte le persone presenti, anche se non direttamente coinvolte.

Il contesto sociale di riferimento, oltre ad essere spettatore, non può fare a meno di essere effettivamente (emozionalmente) coinvolto nella situazione di violenza; ciò provoca, di volta in volta, comportamenti reattivi di difesa o strategici: il gruppo può spaccarsi in fazioni opposte, tra le persone si producono discussioni emotivamente cariche, oppure evitamento del problema (cosa non meno evidente e pesante), e così via.

A lungo andare, è il significato del lavoro che si modifica, l'atteggiamento con il quale le persone vanno a lavorare, la loro motivazione, il senso di appartenenza all'organizzazione, il senso di fiducia reciproca nel portare avanti un progetto.

A lungo andare, è il *significato del lavoro* che si modifica, l'atteggiamento con il quale le persone vanno a lavorare, la loro motivazione, il senso di appartenenza all'organizzazione, il senso di fiducia reciproca nel portare avanti un progetto, nel rispondere ai compiti e alle normali difficoltà che si incontrano quotidianamente nel mondo del lavoro, l'efficacia e l'efficienza del gruppo operativo.

Ancora più evidentemente eclatanti risultano essere i danni generalizzati allorché il *mobbing* coinvolge non singole persone, bensì gruppi di persone.

Tra le conseguenze ed i costi del *mobbing* sono poi da ascrivere gli esiti che un *mobbing* purtroppo *efficace* raggiunge regolarmente, vale a dire l'allontanamento della persona dal luogo di

lavoro. Tale esito può configurarsi nella triplice forma delle dimissioni (per così dire) *volontarie* del soggetto, e nel licenziamento operato *motu proprio* dall'azienda sulla base del rispetto dei CCNL e dei contratti integrativi. Un terzo caso, ibrido, è costituito dalle dimissioni concordate tra soggetto ed organizzazione, mentre altre situazioni molto frequenti sono quelle relative al prepensionamento incentivato e alle forme di cosiddetto scivolo agevolato verso l'uscita prematura dall'azienda, con tutela pensionistica.

BIBLIOGRAFIA

- Baier, L. (2000), *Non c'è tempo. Diciotto tesi sull'accelerazione*. Tr. it.: Bollati Boringhieri, Torino, 2004.
- Brodsky C. D. (1976), *The Harassed Worker*. Lexington Books, Toronto.
- Diet E. (1996), Il Thanatoforo. Lavoro della morte e distruttività nelle istituzioni. In: R. Kaës et al., *Sofferenza e psicopatologia dei legami istituzionali*. Tr. it.: Borla, Roma, 1998.
- Dominici R., Montesarchio G. (2003) (a cura di), *Il danno psichico*. Franco Angeli, Milano.
- Ege H. (1996), *Mobbing. Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*. Pitagora, Bologna.
- Ege, H. (1997), *Il Mobbing in Italia*. Pitagora, Bologna.
- Ege H. (2001), *Mobbing. Conoscerlo per vincerlo*. Franco Angeli, Milano.
- Ege H. (2002), *La valutazione peritale del danno da mobbing*.
- Gilioli A. Gilioli R. (2000), *Cattivi capi, cattivi colleghi*. Mondadori, Milano.
- Green A. (1982), *Narcisismo di vita, narcisismo di morte*. Tr. it.: Borla, Roma, 1992.
- Hirigoyen M. F. (1998), *Molestie sessuali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*. tr. it.: Einaudi, Torino 2000.
- Leymann H. (1986), *Vuxxenmobbing, om psykiskt vald i arbetslivet. [Mobbing, violenza psicologica sui posti di lavoro]*. Studentlitteratur, Lund.
- Leymann H. (1996), *The content and development of mobbing at work*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 165-184.
- Olweus (1978), *Aggression in the Schools: Bullies and Wipping Boys*. Hemisphere, Wiley, Washington.
- Tubert-Oklander J., Hernández de Tubert R (2004), *Operative Groups*. Jessica Kingsley, London.
- Von Clausewitz K. (1832), *Della guerra*. Tr. it.: Mondadori, Milano, 1982.