

il **BENESSERE** ORGANIZZATIVO



**Federazione
Sindacati
Indipendenti**

Sindacato FSI Newsletter

Proprietario:

Coordinamento FENAIP SANITÀ Regione Lombardia
Direttore Responsabile: Angelo Greco

Redattori:

Bonvissuto Angelo	Cremona
Ferrero Piercarlo	Cremona
Achille Conte	Milano
Mario Prunella	Milano
Mantovani Marco	Mantova
Bignamini Gianfranco	Lodi
Vetri Santo	Pavia
Abbiati Maurizio	Bergamo
Walter Tomassini	Como
Gianpietro Durini	Como
Antonio Negro	Varese

Redazione:

FSI REGIONE LOMBARDIA
Via Capuana,7/B - 20157 Milano
Casella Postale 128 - 20026 Novate Milanese
Web: www.sindacatofsi.it
Email: info@sindacatofsi.it
Tel. 0233202026 - Fax 0233202078

Indice

La salute organizzativa	6
Indicatori positivi e negativi	7
Il Disagio Lavorativo	10
Burn-out	11
Mobbing	11
Modalità di esecuzione	15
Tipologie dei soggetti colpiti	15
Meccanismi causali	16
Caratteristiche di personalità del mobber e del mobbizzato	17
Il Bossing	20
La sintomatologia del disagio da lavoro	21
Gli strumenti di misurazione dello stress	23
Il benessere ed il clima organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane	25
Riferimenti bibliografici	30

INTRODUZIONE

Valutando i cambiamenti avvenuti nel corso degli anni, è possibile individuare i vari approcci che hanno caratterizzato il nascere del concetto di sicurezza, salute, evidenziando gli aspetti che hanno reso note le conseguenti strategie d'intervento e l'evoluzione del pensiero sul benessere della persona. All'inizio del ventunesimo secolo l'organizzazione lavorativa non prendeva in considerazione la responsabilità sociale del costruire ambienti di lavoro sicuri e salutarì; l'individuo era identificato come passivo e reattivo solo a stimoli economici, egli stesso doveva adattarsi al sistema sia tecnologico, sia organizzativo. E' passato molto tempo ed è interessante portare alla luce lo sviluppo dell'idea di salute nel lavoro, partendo dal concetto di sicurezza per poi arrivare, gradatamente, ad evidenziare vari aspetti, fino alla prevenzione.

Il legame tra organizzazione e salute è riconducibile all'introduzione delle norme comunitarie recepite in Italia con il Decreto legislativo 81/08 che ha assicurato il cambiamento di direzione sul piano degli strumenti di misura e sulle strategie di intervento. Avallone e Paplomatas, sostengono che in base a come il lavoro è organizzato, alle scelte e alle decisioni organizzative adottate, possono verificarsi le condizioni di pericolo o di rischio per il benessere fisico e psichico, dei lavoratori. I primi interventi orientati a migliorare la salute nei luoghi di lavoro risalgono agli anni '30 e '40 quando s'iniziò a preoccuparsi dei fattori connessi agli infortuni e alle malattie in ambito lavorativo, al fine di mettere a punto strumenti di assistenza. In questo caso il campo di studi si limitava a considerare le condizioni di lavoro, in una causalità meccanicista e lineare, dall'ambiente di lavoro al lavoratore. Gli interventi avevano come scopo quello di valutare le condizioni di lavoro che potevano realmente costituire un rischio di infortunio e di cercare di correggerlo.

Con la nascita del movimento delle Relazioni Umane fu messa in evidenza l'importanza del fattore umano e si iniziò a parlare dei danni che potevano essere apportati al benessere dell'individuo nel lavoro per il ritmo monotono e ripetitivo e per la

dequalificazione che portava a non considerare realmente le potenzialità individuali. Tuttavia è negli anni '50 e '60, con gli studi sullo stress e sui fattori lavorativi che li determinano – i cosiddetti rischi psicosociali, – che l'interesse si estende dalla conoscenza e cura dello stato di salute psicofisica dei lavoratori allo studio dei meccanismi lavorativi che la influenzano. Si ha una visione più attiva della persona lavoratrice considerata in interazione con l'ambiente che la circonda, anche se continua a permanere il concetto di causalità lineare.

Nel ventennio successivo, negli anni '70 e '80, vi fu un importante passaggio da una metodologia d'intervento incentrata sulla cura, ad una che si focalizzava nella prevenzione. Nacquero studi interessanti ed affinati per migliorare la qualità della sicurezza nei contesti lavorativi (Health Protection). In questo periodo, tutti gli attori del mondo del lavoro (sindacati, gruppi di lavoro, datori di lavoro...) iniziano ad interessarsi alla questione con maggior attenzione, poiché è matura la consapevolezza dell'influenza di fattori psicologici e sociali sulla salute e sullo sviluppo organizzativo. Gli anni '80, infatti, vedono l'introduzione del concetto di Wellness e dell'Occupational Health Promotion. Terborg distingue Health Protection, che consiste nel proteggere quante più persone è possibile dalle minacce alla loro salute, e Health Promotion, che consiste nell'indurre le persone a fare scelte ragionate che migliorino la loro salute fisica e mentale. Il job design (disegnare il lavoro) mira al primo aspetto, le tecniche di motivazione mirano al secondo. La novità principale è lo spostamento dell'interesse dalla prevenzione degli infortuni e delle malattie alla conservazione attiva della salute. Prima di allora, infatti, la salute era definita semplicemente come l'assenza di invalidità o di malattia, mentre da allora in poi è concepita in chiave decisamente più positiva, come l'altro estremo di un continuum al centro del quale si trova l'assenza di invalidità o di malattia. Si apre così un campo d'intervento per migliorare e conservare uno stato d'autentico benessere fisico e psicologico.

Sempre di più la visione del lavoro, della persona e dell'organizzazione è analizzata in modo sistemico, valutando più aspetti e se in precedenza si consideravano le condizioni

ambientali che potevano causare effetti nocivi alla salute, ora si mira quasi esclusivamente a cambiare i comportamenti dei lavoratori che possono aumentare la probabilità o la gravità di malattie o di altre forme inabilitanti.

Nel 2000 Pratt parla di creazione di una cultura della salute all'interno dell'organizzazione e non semplicemente di una cultura della sicurezza, considerando come elementi essenziali una buona comunicazione, un significativo empowerment e un bilanciamento adeguato tra vita lavorativa e vita privata. L'empowerment dal punto di vista di chi lo esperisce, significa "sentire di avere potere" o "sentire di essere in grado di fare". Avallone e Pamplomatias citano, prendendo come spunto la letteratura sullo stress nel lavoro, la definizione della Commissione europea (1999) che definisce lo stress lavorativo come "un insieme di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto del lavoro, dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro".

Emergono quindi due fonti di stress, una riconducibile agli stressor ambientali (contenuto del lavoro, organizzazione, ambiente) e l'altra alla valutazione soggettiva degli stressor quali mediatori delle reazioni psicofisiche individuali. Sulla base del nuovo approccio a tale problematica, diffusosi a livello Europeo, la letteratura della European Agency for Safety and Health at Work (2002) sulle buone pratiche di gestione dello stress e dei rischi psicosociali.

Una recente rassegna pubblicata dall'Health & Safety Executive indica due tipologie d'intervento ritenute praticabili nell'organizzazione al fine di migliorare il benessere dell'individuo nell'ambiente lavorativo: quello socio-tecnico centrato prevalentemente su cambiamenti di aspetti oggettivi strutturali dell'ambiente di lavoro (per esempio orario lavorativo, livelli gerarchici) e psicosociali che hanno come scopo quello di produrre cambiamenti della percezione che i lavoratori hanno del proprio contesto di lavoro, attraverso strategie quali l'aumento della partecipazione, riduzione dell'ambiguità e del conflitto di ruolo, supporto sociale e miglioramento della comunicazione.

Secondo D'Amato e Majer , il management deve tenere in considerazione tre fondamentali risultati organizzativi (affettività/soddisfazione, benessere/burnout, qualità del servizio/prestazione) in relazione al clima organizzativo.

E' importante sapere come le persone percepiscono la situazione organizzativa per capire e, se è possibile, prevenire le potenziali fonti di stress. La soddisfazione e l'insoddisfazione lavorativa sono in relazione alla percezione che la persona ha con il proprio modo di rapportarsi ad una determinata struttura organizzativa.

L'organizzazione con la sua personalità ha un ruolo molto importante nel far sì che le persone sentano l'ambiente lavorativo in maniera positiva e percepiscano il clima aziendale come rassicurante. Tutto questo favorisce l'intensificarsi nei lavoratori di un senso d'appartenenza che può essere inteso come fattore di socializzazione, facilitante i processi di adattamento e benessere lavorativo. Se in passato la qualità era una delle proprietà più desiderate del prodotto finale, successivamente il significato è arrivato a comprendere anche il processo organizzativo e le diverse pratiche utilizzate per ottenere prodotti e servizi di qualità. La qualità è inoltre il grado di soddisfazione del cliente – interno ed esterno – e dell'utente la soddisfazione è costituita dal grado di benessere che una persona, situazione o cosa determina in un altro soggetto.

Con il termine salute organizzativa si può identificare "l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative".

LA SALUTE ORGANIZZATIVA

Per poter individuare il livello di salute organizzativa sono state fatte ricerche che hanno individuato degli indici di riferimento su cui basarsi per evincere la presenza del 'benessere' o del 'malessere' nelle organizzazioni.

Indicatori positivi:

soddisfazione per l'organizzazione
voglia di impegnarsi nell'organizzazione
sensazione di autorealizzazione
convincione di poter cambiare le condizioni negative attuali
rapporto equilibrato tra vita lavorativa e privata
relazioni interpersonali positive
valori organizzativi condivisi
credibilità del management
stima del management
percezione di successo dell'organizzazione

Indicatori negativi:

risentimento verso l'organizzazione
aggressività in abituale e nervosismo
sentimento di inutilità
sentimento di irrilevanza
sentimento di disconoscimento
insofferenza nell'andare al lavoro
disinteresse per il lavoro
desiderio di cambiare lavoro
pettegolezza
aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa
lentezza nella prestazione
confusione organizzativa in termini di ruolo, compiti, ecc..
assenteismo

Vivere la situazione lavorativa e professionale con modalità negative può portare l'individuo a reagire nell'ambiente con prassi diversificate. E' importante osservare l'intermediazione giocata dai processi di valutazione e di percezione soggettiva; nell'individuo esistono una serie di 'registri' soggettivi (di memoria personale, biologica e culturale) che lo caratterizzano nelle proprie modalità di azione/interazione nel contesto lavorativo. Le organizzazioni per affrontare il nuovo fenomeno della globalizzazione puntano l'attenzione sulla persona in quanto risorsa preziosa e, cercano di capire come poter superare il conflitto, il malessere e lo stress. Lo stress, si riferisce ad innumerevoli condizioni di vita, ma negli ultimi anni, il lavoro è diventato la causa di malessere maggiormente discussa e

studiata. Quando le richieste ambientali sono eccessive, sia soggettivamente, sia oggettivamente e le situazioni stressanti si prolungano oltre il limite individualmente tollerato, si crea una sorta di rottura dell'equilibrio, un break-down psico-fisico che potrebbe indurre la persona a mostrare una patologia. Il break-down non si presenta solo e sempre, come si potrebbe pensare, per una carenza o mancanza di risorse interne e ciò induce a valutare nella situazione di stress anche i modelli sociali che indirizzano le persone (maschi e femmine), nell'adozione di comportamenti di ruolo, verso inappropriati "dover essere" o "dover fare".

Vi è una stretta correlazione tra stress, disturbi di umore, mobbing e conflitto. Il malessere sociale che accompagna l'esperienza lavorativa è stato variamente descritto, nei termini di sindrome da stress lavorativo e work addiction, technostress, burnout, mobbing, ecc. Nella nostra realtà quasi totalmente dominata dai sistemi informatici, un'altra fonte di stress sul lavoro è rappresentata dall'introduzione delle nuove tecnologie (technostress). Sussistono anche particolari modalità di disagio professionale rappresentate dal burnout che costituisce una sindrome di risposta allo stress che provoca esaurimento emotivo, depersonalizzazione e diminuzione del senso di realizzazione personale o dal mobbing. Non c'è una definizione univoca di mobbing che sia internazionalmente riconosciuta.

Un esempio di definizione è il seguente "il mobbing sul posto di lavoro consiste in un comportamento ripetuto, irragionevole, rivolto contro un dipendente o un gruppo di dipendenti, tale da creare un rischio per la salute e la sicurezza".

Seyle delinea nella sindrome generale di adattamento allo stress tre fasi: una prima fase di allarme, una di resistenza ed una di esaurimento. Lo stesso autore crea la suddivisione tra eustress e distress: il primo è uno stress costruttivo che la persona riesce a fronteggiare con un impegno adatto alla situazione in atto, che richiede sforzo d'adattamento, ma non assume un significato di minaccia per il benessere personale; il secondo è uno stress distruttivo accompagnato da sensazioni negative per la persona che le sperimenta, e può presentarsi sia nel caso in cui le

sollecitazioni degli stressors siano superiori alle capacità di risposta del soggetto, sia nel caso in cui le pressioni esterne o interne, risultino talmente povere e monotone da inibire le normali potenzialità d'attivazione della persona.

Il mantenersi dello stress funzionale, che ha la sua origine nell'individuo in lotta per l'esistenza può generare una disfunzione organica tale da poter causare una lesione e di conseguenza una malattia.

Grazie al modello di Cooper elaborato rispetto alle fonti di stress lavorativo nelle organizzazioni è stato possibile nelle ricerche successive, misurarsi con dei parametri quali: fonti di stress al lavoro, ruolo nell'organizzazione, sviluppo di carriera, relazioni sul posto di lavoro, struttura e clima organizzativo. Cooper sostiene che "i fondamentali effetti dello stress lavorativo possono essere suddivisi in tre categorie, ovvero, somatici e psichiatrici, psicologici e comportamentali, e psicosociali".

Nella letteratura scientifica sullo stress nelle organizzazioni, sovente troviamo termini d'uso comune come coping, mastering, strain.

Il coping: si configura come l'insieme dei processi cognitivi che pongono le premesse per il tentativo dell'individuo di adattamento o di cambiamento dell'ambiente (utilizzato per la prima volta da Seyle).Può essere definita come una strategia cognitiva che permette al soggetto di adattarsi alle richieste dell'ambiente di lavoro, elaborando risposte adeguate. Vi sono due tipi di coping dipendenti dalle richieste stressorie: stressor organizzativi, richieste che rientrano in procedure conosciute e routinarie, e lo stimolo stressogeno che è insolito ed impedisce all'individuo di attingere ad un insieme di schemi preesistenti generando la sindrome generale di adattamento definibile come risposta generale data dall'organismo a qualsiasi sollecitazione gli venga imposta dall'ambiente.

Per mastering s'intende il raggiungimento del controllo e della padronanza della situazione da parte del soggetto che prova appagamento nell'uso adeguato delle proprie risorse.

Lo strain è usato per indicare lo sforzo psicologico della persona di fronte ad una domanda ambientale gravosa che richiede eccessivo impegno.

Individuati molteplici aspetti che possono interferire con la persona sul contesto lavorativo è possibile definire il benessere come interfaccia positiva tra la persona e l'organizzazione e come cultura del lavoro fatta di valorizzazione e stimolo, in contrapposizione a controllo e diffidenza.

L'olandese Arie de Geus, nel suo libro "L'azienda del futuro", auspica nelle imprese del XXI secolo una radicale trasformazione da azienda-macchina ad azienda-essere vivente o living company. Soltanto nella living company è possibile la distribuzione della creatività e della comunicazione, la motivazione e lo spirito di gruppo che permettono all'azienda di far fronte alle trasformazioni, ma anche di non accentuare la conflittualità.

Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui una persona vive la relazione con l'organizzazione in cui lavora. Tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro. Non basta, perciò, che le imprese investano in innovazione tecnologica, in differenziazione dei prodotti/servizi ed in immagine, ma diventa necessario tenere conto delle differenti esigenze del dipendente e dell'evoluzione dei suoi bisogni. E' per tali motivi che al fianco delle competenze tecniche diventa necessario sviluppare competenze legate alla dimensione emozionale, ovvero al modo in cui le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e, soprattutto, occorre tenere conto dell'ambiente e del clima in cui i dipendenti si trovano a dover lavorare ogni giorno.

DISAGIO LAVORATIVO

Il fenomeno del disagio lavorativo sta assumendo sempre maggior rilevanza in virtù della sua pervasività, in quanto nessuna area del quotidiano, privata o lavorativa, si sottrae al

sentimento di fallimento, impotenza, depressione che questo tipo di sofferenza porta con sé. Sono chiare le implicazioni negative a livello di efficacia ed efficienza che si determinano se gli operatori di un'azienda accusano sintomi di burn-out.

Si evidenziano due grandi categorie di disagio da lavoro che sono denominate burn-out e mobbing. I due termini non sono considerabili come sinonimi, ma sono due diversi modi di espressione del disagio con etiopatogenesi diversa e sintomatologia simile.

BURN-OUT

Gli americani ed i francesi definiscono il burn-out/epuiseamento professionnel come l'esaurimento di ogni energia, lo svuotamento psichico del soggetto sottoposto ad iperlavoro per effetto della moltiplicazione di quegli ambienti del lavoro dove impera il culto dell'iperproduzione e della competizione esasperata tra imprese di cui, inevitabilmente il lavoratore diventa vittima.

Le cause della sindrome del burn-out possono essere molteplici e si caratterizzano soprattutto: per la discrepanza tra la richiesta dell'atto lavorativo e le effettive capacità del soggetto; per l'impossibilità di rispondere alle richieste dell'utente a causa delle linee operative aziendali adottate; per la difficoltà della realizzazione degli obiettivi; per la ripetitività dell'atto lavorativo; per la dimensione relazionale ed organizzativa del gruppo; per la sensazione di isolamento del soggetto; per la complessità dell'attività svolta; per la mancanza di finalità chiare e ben definite nell'attività lavorativa; per la caratterizzazione umana dell'oggetto lavorativo.

MOBBING

Il fenomeno del mobbing emerge all'attenzione degli operatori sanitari intorno agli anni '80, in una cornice culturale di attenzione al lavoratore in evoluzione, attualmente caratterizzata da due linee di pensiero:

- Moderno concetto di salute, come stabilito dall'O.M.S., che considera lo stato di salute non come assenza di malattia, bensì come stato di completo benessere fisico, psichico e sociale.
- Pari dignità fra rischi tradizionali (chimico, fisico, biologico) e rischio relazionale o psicologico (art. 2 del D.lgs. n. 626/94).

Una recente indagine condotta da istituzioni bancarie in Italia ha rilevato una prevalenza del 18% nel 2000.

Nel 1996 precedenti indagini segnalavano una prevalenza del 4,2%; il fenomeno sta dilagando con un trend preoccupante.

La preoccupazione si è estesa al settore legale, in termini di giurisprudenza con due sentenze del Tribunale del Lavoro di Torino nel novembre - dicembre 1999, in termini legislativi con sei proposte di legge in Parlamento e l'approvazione della Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea al Consiglio Europeo di Nizza il 7-9 dicembre 2000.

Definizione Operativa

Il termine mobbing deriva dall'inglese "to mob" che significa attaccare o assalire. Il termine è stato coniato dall'etologo Konrad Lorenz per descrivere il comportamento di gruppi di uccelli che, coalizzandosi, attaccano un esemplare diverso al fine di escluderlo dal gruppo. Appare ovvio che il mobbing è un comportamento e non è una sindrome.

Lo studioso che per primo si è occupato di questo fenomeno in ambito umano è lo psicologo svedese Heinz Leymann che nella sua attività, a partire dagli anni '80, iniziò a notare che una certa quantità di pazienti soffrivano di una costellazione di sintomi psico-fisici eziologicamente interpretabili come esiti di relazioni umane alterate in ambiente di lavoro, tali da minare la salute psicofisica.

La definizione che riteniamo opportuno riportare è quella costruita nel documento della "Commissione di analisi e studio sulle politiche di gestione delle risorse umane", definita "Commissione Frattini" che, istituita nel 2002, aveva il compito di fornire delle linee guida per la definizione e gestione del

fenomeno mobbing. Essa cita testualmente che per violenza morale o psichica in occasione di lavoro si intende: **atti, atteggiamenti o comportamenti di violenza morale o psichica in occasione di lavoro, ripetuti nel tempo in modo sistematico o abituale, che portano ad un degrado delle condizioni di lavoro idoneo a compromettere la salute o la professionalità o la dignità del lavoratore.**

Differenza fra conflittualità fisiologica e mobbing

In tutte le organizzazioni umane è presente una certa quota di conflitto che si può definire "fisiologico", a volte aumenta altre diminuisce, definendo una alternanza chiamata "routine del conflitto". Ci possono essere episodi di aggressività verbale, o maldicenze, o in generale momenti in cui il clima non è gradevole. In questo caso le persone si trovano a dover mobilitare delle risorse per trovare delle strategie che conducano al superamento del momentaneo conflitto. Ciò induce un certo livello di stress che però, configurandosi solo come risposta momentanea finalizzata al superamento del disagio, non cronicizza in assetti fisiologici capaci di minare la salute psico-fisica del lavoratore, (distress).

La competitività è di tipo solidale e si configura come una risorsa per il raggiungimento degli obiettivi del gruppo.

Ben diverse sono le caratteristiche del conflitto alla cui base vi sono strategie di mobbing, cioè dove c'è la finalità di estromettere il lavoratore.

Viene attuato un vero "terrorismo psicologico" ove le aggressioni sono dirette sempre e solo al soggetto che si vuole escludere, denigrandolo e squalificandolo sia dal punto di vista professionale che personale, attaccando la sua dignità con aggressioni esplicite verbali e scritte, ed operando, contemporaneamente, un'azione di isolamento della vittima dalla possibile solidarietà dei colleghi. La dinamica viene sostenuta dal management aziendale che provvede a togliere tutti gli strumenti per lavorare, ovvero quelli informativi e fisici, ad affidare mansioni dequalificanti, nonché a togliere altri tipi di privilegi se presenti, (posto auto, etc.). Queste situazioni

mobbizzanti trovano terreno fertile in organizzazioni non in salute, caratterizzate da competitività egoistica, confusione di ruoli, comunicazione ambigua e trasversale, mancanza di contatto fra vertice e base.

Tabella 1

CONFLITTO SANO, ORGANIZZAZIONE SANA	CONFLITTO PATOLOGICO, ORGANIZZAZIONE MALATA
Non esiste volontà di estromissione del lavoratore	C'è la volontà di estromettere il lavoratore
Ruoli e compiti chiari	Ambiguità di ruoli e compiti
Obiettivi comuni e condivisi	Mancanza di condivisione di obiettivi
Competitività solidale	Competitività egoistica
Relazioni interpersonali esplicite con basso livello di pettegolezzo	Relazioni interpersonali ambigue con alto livello di pettegolezzo
Comunicazione diretta a tutti i livelli dell'organizzazione	Comunicazione ambigua a tutti i livelli dell'organizzazione
Conflitti occasionali	Conflitti sistematici con azioni non etiche

La condizione di mobbing conclamato, oltre che contenere gli aspetti citati in tabella1, è anche funzione di tre condizioni:

Tempo di esposizione: dal punto di vista legislativo è necessario che queste azioni vengano perpetrate per un certo tempo, i criteri del nord-europei si attengono a sei mesi, in Italia sono necessari due anni.

Intensità della violenza: l'importanza dell'intensità non è assoluta ma dipende anche dal tempo. Una intensità modesta ma protratta per un periodo di tempo abbastanza lungo può concorrere a definire, qualora coesistano le condizioni in tabella

1, una situazione di mobbing conclamato; viceversa se l'intensità è alta basta un tempo minore per parlare di condizioni mobbizzanti.

Tratti di personalità: benché vi siano delle personalità che possono risultare maggiormente sensibili alle condizioni di aggressione, è importante sottolineare chiunque venisse sottoposto ad azioni mobbizzanti ne risulterebbe danneggiato nelle sfere psichica e fisica, l'emergere del danno sarebbe solo una questione di tempo: nessuno è immune!

MODALITÀ DI ESECUZIONE

- Gli attacchi sono rivolti: alla persona del lavoratore, al lavoro svolto, allo status del lavoratore.
- Gli attacchi sono effettuati da un singolo soggetto (mobber) generalmente superiore, con la possibile concomitante azione del gruppo di colleghi del mobbizzato, in modo più o meno consapevole.
- La persona viene e si sente: offesa, isolata, ridicolizzata.
- Il lavoro viene disprezzato, criticato, sabotato.
- Come strumento intimidatorio vengono utilizzate in modo rigido ed eccessivo le normative relative alle visite fiscali e di idoneità, trasferimenti, rifiuto di permessi e ferie.

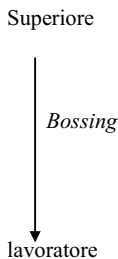
TIPOLOGIE DEI SOGGETTI COLPITI

- lavoratori con alto coinvolgimento nell'attività svolta.
- soggetti con handicap o con ridotte capacità lavorative.
- i diversi dal punto di vista socio-culturale (religione, provenienza geografica ...).
- coloro che sono rimasti volutamente estranei a pratiche illecite dei colleghi.
- persone che in precedenza avevano un soddisfacente equilibrio psico-fisico.
- persone che in precedenza avevano personalità con disturbi compensati.
- persone che in precedenza avevano disturbi conclamati. In

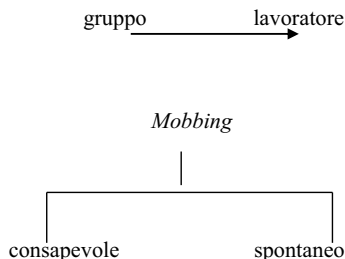
questo caso dal punto di vista medico-legale occorre stabile un nesso eziologico fra ambiente di lavoro e peggioramento della sintomatologia. In ogni caso l'azienda è colpevole di non aver rilevato i meccanismi patogeni e di non averli corretti.

Struttura del mobbing

Mobbing verticale



Mobbing orizzontale



Non sempre è possibile inquadrare i fenomeni in queste categorie, a volte succede che si generino delle situazioni miste. Per esempio ad un iniziale conflitto con il capo possono associarsi i colleghi che effettuando mobbing orizzontale si configurano come co-mobbers, cosicché la persona si trova schiacciata in senso verticale ed orizzontale, o viceversa, ad un iniziale mobbing orizzontale spontaneo si può alleare il management aziendale con un bossing esplicito.

MECCANISMI CAUSALI

- Mobbing strategico: azione programmata dalle strategie di management aziendale, finalizzate all'estromissione del lavoratore, è anche chiamato "bossing", indicativo del verso dell'azione. L'azienda è colpevole di dolo.
- Mobbing emozionale: deriva da alterazioni delle dinamiche interpersonali sia di tipo gerarchico che tra colleghi.
- Mobbing spontaneo: esercitato da un superiore o da un collega è senza intenzionalità di estromissione da parte della

direzione aziendale, piuttosto è determinato da un livello di conflitto che sta varcando i confini della normalità, la competitività individuale è così estrema che l'azione mobbizzante è esercitata al fine di tutelare la propria posizione gerarchica considerata a rischio.

Negli ultimi due casi l'azienda è comunque responsabile perché non ha individuato la situazione o, una volta palesata, non ha sanato la condizione emotivamente disfunzionale. La colpa è riferibile all'omissione di intervento invece che al dolo.

CARATTERISTICHE DI PERSONALITÀ DEL MOBBER E DEL MOBBIZZATO

Gli attori del mobbing sono tre: l'azienda, il mobber ed il mobbizzato. Affinché si determinino situazioni disfunzionali è necessario che vi sia un assortimento di caratteristiche ad hoc., una specie di cocktail "bomba". Sicuramente è più facile individuare nell'azienda e nel mobber, piuttosto che nel mobbizzato, quelle caratteristiche specifiche che fanno da catalizzatore per conflitti patologici.

Un primo mito da sfatare è che il mobbizzato sia una persona più debole o più fragile degli altri. Anzi le ricerche dimostrano come l'avvio delle vessazioni sia legato ad atti di contestazione che il lavoratore fa verso l'autoritarismo del superiore e che vengono percepite dal mobber come insulti al proprio valore. Il mobbizzato non ha caratteristiche di personalità particolari infatti chiunque venisse sottoposto ad azioni vessatorie svilupperebbe prima o poi alterazioni psicosomatiche. Sicuramente il tempo di sviluppo diventa più breve in quelle persone che costruiscono il proprio valore in base al successo lavorativo, o che per altri motivi si trovano in condizioni di "distress" per cui hanno minori risorse emotivo-cognitive da mobilitare per far fronte al problema.

Molto più chiara e definita è la personalità del mobber. Tutti gli studi effettuati, anche quelli di stampo clinico, concordano sul fatto che il mobber ha una personalità disturbata, denotata da un alto livello di aggressività e da aspetti narcisistici patologici.

In particolare l'aggressione e la squalifica dell'altro sono funzionali al mantenimento dell'identità e alla salvaguardia del valore personale. Questi aspetti patologici permeano tutta la vita della persona e non solo gli ambiti lavorativi. In questo tipo di relazione va sottolineato che il mobbizzato non è complice come talvolta si è portati a credere. L'assunzione di un comportamento non reattivo non è indice di una volontà, consapevole o meno, di accettare il ruolo di soccombente, ma è l'effetto dell'attività distruttiva del mobber che, sfruttando la sua posizione di potere, erode la capacità critica della sua vittima facendole perdere la cognizione dei torti e delle ragioni, inducendola a credere che la colpa di tutto è legata alla sua personalità difficile, al cattivo carattere, a disturbi della salute mentale. In questo modo il mobber riesce a costruire intorno al mobbizzato una valutazione negativa togliendogli anche la possibilità di avere la solidarietà dei colleghi.

In tutto ciò l'azienda ha una responsabilità non piccola e addirittura duplice. Da una parte il comportamento non reattivo del mobbizzato è frutto dei condizionamenti che l'organizzazione opera sui dipendenti, dall'altra parte un'azienda che non sia in salute offre al mobber un substrato eccezionalmente fertile su cui operare indisturbato le azioni di devastazione psicologica sulla vittima.

Guardare anche alle responsabilità delle organizzazioni significa ampliare gli orizzonti della comprensione di questo fenomeno e quindi delle possibilità di intervento. In quest'ottica non ci si ferma ad un'analisi o ad un intervento di stampo clinico sulla vittima o sulla relazione mobber-mobbizzato, ma vi si associa una visione organizzativa capace di prendere in considerazione le variabili che caratterizzano la vita gruppale delle persone. Leggendo le disfunzioni organizzative in chiave eziologia si evita l'inutile colpevolizzazione delle persone che agiscono nelle relazioni e si offre all'azienda un potente strumento per diventare maggiormente produttiva, dato che le situazioni di mobbing rappresentano per l'organizzazione una perdita di risorse economiche, intendendo con questo termine sia una spesa in termini monetari, sia una perdita di capitale umano.

Gli effetti sulla persona, dalla sfera lavorativa al privato più intimo:

- 1) In ambito lavorativo si evidenziano: difficoltà di ricollocazione in ambito dirigenziale, contenziosi legali interminabili per il recupero della posizione lavorativa.
- 2) Il malessere iniziato nella sfera lavorativa dilaga in altri ambiti, causando una forte diminuzione della qualità della vita familiare, che oltre certi limiti e tempi non è in grado di assorbire gli urti.
- 3) Il malessere dilaga alla sfera amicale dalla quale il soggetto inizia a ritirarsi.

I primi effetti sono i sintomi psicosomatici a carico degli apparati muscolo-scheletrico, gastro-intestinale e della pelle, nonché alterazioni dell'umore in senso ansioso e depressivo, possibili peggioramenti delle dipendenze da alcol e fumo, instaurazione di nuove dipendenze, alterazioni del comportamento alimentare e disturbi della sessualità. Col proseguire dell'esposizione alla situazione frustrante i sintomi iniziano a strutturarsi anche in disturbi annoverati nel DSM IV°, (Manuale Diagnostico e Statistico dei disturbi mentali) e c'è un peggioramento della sintomatologia fisica anche indotta da un abbassamento delle difese immunitarie dovuto all'evolversi dello stress in "distress".

Sono particolarmente gravi gli effetti legati all'abbassamento del livello di autostima poiché è su questo aspetto che si impenna il procedere della destrutturazione della persona dalla sfera lavorativa a quella privata. Il mobbizzato inizia a sentirsi perdente e tenderà a spiegarsi altri risultati poco gratificanti come conseguenza di questo suo scarso valore e farà queste attribuzioni anche per eventi fuori dall'ambito lavorativo. Inizia un circolo vizioso per il quale la persona si ritira dalla vita sociale sentendosi incapace di affrontare il mondo e gli altri. La famiglia che nel breve periodo ha le risorse per sostenerlo, nel medio o lungo periodo lo abbandona, fatto questo che viene interpretato dal malcapitato come ulteriore conferma del suo scarso valore. In ambito lavorativo si evidenziano difficoltà di ricollocazione in campo dirigenziale e contenziosi interminabili per il recupero della posizione lavorativa.

Il momento della diagnosi non contempla la condizione di "mobbing", ma solo l'esistenza di patologie "mobbing correlate". Esse sono annoverate nel DSM V° e sono le seguenti: Disturbo dell'Adattamento, Disturbo Acuto da Stress, Disturbo Post Traumatico da Stress.

IL BOSSING

Abbiamo già visto e descritto il fenomeno del mobbing. Una variante a questo fenomeno è il Bossing, che si potrebbe definire "mobbing strategico". Una vera e propria strategia aziendale di riduzione, ringiovanimento, razionalizzazione del personale, oppure come spesso accade, l'eliminazione di una persona indesiderata. In questo caso sono quasi sempre i quadri e i dirigenti a mettere in atto una serie di comportamenti atti ad escludere ed emarginare un lavoratore. A differenza del mobbing, la cui origine non è razionale, il bossing ha origine da una serie di valutazioni perfettamente studiate e lo scopo viene perseguito con disarmante lucidità e freddezza.

L'intento principale del bossing è quello di indurre alle dimissioni il dipendente evitando in tal modo problemi di natura sindacale e le leggi sul licenziamento. Il bossing si attua allo scopo di togliere di mezzo una persona scomoda o indesiderata, sia per motivi personali, come invidia da parte dei superiori o paura del capo diretto di essere superato dal dipendente, sia per motivi organizzativi, come la necessità di ridurre il personale, di diminuire le risorse umane in alcuni rami aziendali improduttivi, così da evitare all'azienda di procedere al licenziamento diretto. Pensiamo a un classico caso di bossing legato a motivi personali. Un dipendente di una organizzazione ha un buon rapporto di amicizia, fuori dal lavoro, con il proprio superiore. Qualora, questo rapporto d'amicizia viene meno, specie se il dipendente è a conoscenza di confidenze o altre informazioni scomode, sarà per il superiore un pericolo all'interno dell'organizzazione.

Da questa percezione del pericolo, la valutazione cognitiva del superiore minacciato, sarà quella di eliminare il problema anziché affrontarlo. Ecco che in questo modo hanno inizio i

primi attacchi: atteggiamenti severi ingiustificati, minacce, sabotaggi, non trovare risposta a domande di natura professionale, non avere più rapporti vis a vis con il proprio capo introducendo figure intermedie, privando il dipendente di ogni possibilità di crescita, evitando che venga a conoscenza delle informazioni aziendali e vanificando il suo operato.

Combattere e reagire a questo genere di fenomeno non è certamente facile, tanto più se l'organizzazione è di piccole dimensioni. L'individuo vittima di questo genere di comportamenti vessatori manifesta in quasi la totalità dei casi, una serie di sintomatologie psicosomatiche molto forti che alimentano la voglia da parte del soggetto "di gettare la spugna" e dunque di auto licenziarsi. Spesso nei casi più gravi si manifesta nel soggetto una sintomatologia riconducibile alla SPTS sindrome post traumatica da stress (DSM V) o disturbi dell'adattamento. Un consulto psicologico ma spesso anche un supporto parallelo di tipo farmacologico (in base alla gravità del problema) sono senza dubbio i rimedi d'impatto a questa sintomatologia.

LA SINTOMATOLOGIA DEL DISAGIO DA LAVORO

La sintomatologia esteriormente si manifesta con una progressiva e spesso rapida disaffezione al lavoro, con atteggiamenti di fuga dalle responsabilità e con un comportamento sul lavoro definito di copertura difensiva, ovvero sia freddo e distaccato. Interiormente la sintomatologia si potrebbe caratterizzare con una profonda ed angosciante sensazione di vuoto emotivo, un progressivo depauperamento delle potenzialità intellettuali e cognitive e con possibili reazioni psicosomatiche.

Risulta evidente che una persona in una dimensione di "disagio lavorativo" è sofferente di una vera e propria patologia, le cui caratteristiche, come disturbi dell'umore, disturbi del comportamento, disturbi della sfera narcisistica e dell'immagine del Sé, disturbi dell'adattamento e disturbi post traumatici da

stress, con la presenza di persistenti disturbi psicosomatici, sono descritti dal DSM V (Manuale diagnostico statistico, 5° edizione). Ciò implica un danno per il dipendente, un conseguente danno per la funzionalità del servizio e per la qualità della risposta sanitaria nei confronti del paziente.

L'impresa che riesce a prevenire ed arginare il fenomeno consente di valorizzare ed utilizzare pienamente il proprio patrimonio di risorse umane. Riuscire a favorire il coinvolgimento, il consenso e la collaborazione del personale, riduce il rischio di esposizione ad agenti stressanti e migliorare l'atmosfera relazionale del gruppo ed il livello qualitativo e quantitativo della produzione. Non va dimenticato che in una realtà organizzata dove si manifestano in modo evidente fenomeni di burn-out o peggio di mobbing sia verticale che orizzontale, è la rappresentazione individuale di una "sintomo di una organizzazione" malata che ha bisogno di sottoporsi ad un "percorso" di cura.

L'accumulo dello stress è la condizione principale per l'esposizione dell'individuo a situazioni che possono creare reazioni problematiche e risulta dominante nella genesi della patologia del burnout e del mobbing. Con questa chiave di lettura lo stress assume un'importanza fondamentale inteso come "tutto ciò che continuamente eccede alle risorse adattative del singolo individuo" elemento di misurazione della condizione organizzata del gruppo si intende, le opportunità che vengono prospettate, le limitazioni che vengono fraposte, le richieste che vengono avanzate dall'organizzazione nei confronti dell'individuo, corrispondono, nel complesso, a varie fonti di stress comunemente intese come tensione, turbamento dell'equilibrio personale, disagio.

In situazioni certamente stressanti le caratteristiche di personalità agiscono sull'individuo o amplificando o prolungando l'esperienza di stress, poiché entrano in gioco nel riconoscimento della richiesta ambientale e nella valutazione delle proprie risorse.

E', infatti, teoria comune della psicologia e della medicina che tra mente e corpo esista un legame circolare: tutti i disturbi biologici hanno correlati psicologici, così come tutti i disturbi psicologici si manifestano anche con alterazioni biologiche.

Lo stress produce delle modificazioni che si possono osservare nella struttura fisica, nella composizione chimica e nella struttura psichica dell'individuo, tutte misurabili quantitativamente.

Quando un individuo è sottoposto ad un agente stressante, ovvero ad una richiesta ambientale, vengono mobilitate delle risorse di tipo fisiologico e psicologico per far fronte all'onere imposto dal raggiungimento dell'obiettivo. L'individuo si prepara alla risposta: dal punto di vista fisico, con alterazioni somatiche che predispongono all'azione (tachicardia, aumento della frequenza degli atti respiratori, tensione muscolare, etc.), dal punto di vista psicologico, con un'attivazione di uno stato di allerta che sarà mantenuto elevato e costante fino all'elaborazione di una risposta efficace.

Questo stato d'allerta è definibile come **ansia-allarme**. Qualora l'individuo non riuscisse a trovare una soluzione, il mantenimento di questa attivazione somato-psichica determina non solo un esaurimento fisico dell'organismo, ma soprattutto una cronicizzazione dello stato d'ansia, che rende l'individuo incapace di scegliere, di percepire i termini stessi della scelta, riducendo la sua capacità di progettazione e di azione. A questo punto l'ansia si è trasformata in angoscia ed interferisce con l'efficienza della vita, il conseguimento degli obiettivi, la soddisfazione desiderata ed un ragionevole benessere emotivo dell'individuo. Le modalità di reazione a tale stato d'animo ed il tipo di patologia o disturbo fisico sviluppato dipendono dalle caratteristiche di personalità del soggetto: così un individuo potrà manifestare cefalea piuttosto che colite o gastrite, un altro potrà sviluppare uno stato depressivo piuttosto che un ricorso all'iperattività.

GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLO STRESS

Come abbiamo sopra detto lo stress si manifesta attraverso alterazioni a livello fisiologico, chimico e psicologico misurabili. Riguardo ai primi due livelli d'indagine la medicina dispone di validi strumenti di rilevazione delle modifiche somatiche cronicizzate, ma la presentazione di questi esula dagli scopi del documento.

In merito alle alterazioni di tipo psicologico vengono utilizzate delle scale di misurazione costruite generalmente come questionari a risposta chiusa. Tra questi i più famosi sono:

- **Maslach Burnout Inventory (MBI)** di Maslach è stato costruito per indagare tre aspetti della sindrome da burnout, ognuno misurato da un'apposita sottoscala: l'*Esaurimento Emotivo* esamina la sensazione di essere inaridito emotivamente ed esaurito dal proprio lavoro; la *Depersonalizzazione* misura una risposta fredda ed impersonale nei confronti degli utenti del proprio servizio; la *Realizzazione Personale* valuta la sensazione relativa alla propria competenza ed al proprio desiderio di successo nel lavorare con gli altri. Il soggetto esaminato deve dare risposta ad ogni specifica affermazione del test secondo un'autovalutazione che si articola in sei differenti possibili gradi. Il burnout è considerato come una variabile continua: da basso, a moderato, ad alto grado di sentimenti provati. Non è da ritenersi una variabile che può essere presente od assente.
- **STAI (State-Trait Anxiety Inventory)** di C.D. Spielberger: il test è costituito da due brevi subtest a cui si risponde su una scala a quattro livelli d'intensità; il subtest Y-1 si riferisce allo "stato" dell'ansia nel momento della somministrazione del test, il subtest Y-2 misura l'ansia come "tratto", cioè la tendenza del soggetto a produrre reazioni ansiose in condizione specifiche. La validità rispetto a criteri risulta alta ($r = .80$ con la MAS).
- **MAS (Scala dell'ansia dell'MMPI)**: questa scala sviluppata da Welsh consta di 39 items; la scala contiene items che valutano il disadattamento generale o il turbamento emotivo; per esempio: "*Vorrei essere così felice come sembrano esserlo gli altri*" o "*Le critiche o i rimproveri mi feriscono moltissimo*". Le persone che ottengono alti punteggi nella scala dell'Ansietà dichiarano di avere sintomi di ansia, tensione, disfunzionalità, mancanza di efficienza nel far fronte alle faccende di ogni giorno, rallentamento dei ritmi personali, mancanza di fiducia in sé stessi ed ammettono la presenza di numerosi sintomi psicologici.
- **IPAT (Anxiety Scale)**: appartiene al settore dei test psicodiagnostici che rilevano il grado di ansia e che sono

definiti "scale dell'ansia". Il test è costituito da 40 items che vengono usati per rilevare separatamente l'ansietà "aperta" e "coperta". Questi items si correlano con il fattore Q2 (misura dell'ansia come tratto) del test 16 P.F. di Cattell utilizzato nella valutazione della personalità. La validità del test rispetto a criteri è elevata ($r = .70$ con la MAS di Welsh e $r = .76$ con lo STAI Y-2); l'attendibilità è buona, pari a .90.

IL BENESSERE ED IL CLIMA ORGANIZZATIVO E LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

La prima variabile: l'animo umano

Se parliamo di mobbing non possiamo dimenticare che stiamo parlando di comportamenti umani, e che i comportamenti sono dominati anche, e forse soprattutto, dalle emozioni. Spesso queste emozioni sono generate da conflitti ed ancora più spesso caratterizzate da strutture di personalità disturbate. Non possiamo non considerare che il comportarsi umano è la risultante tra due parti della nostra psiche, ovvero quella cognitiva e quella emotiva e che, tanto più queste parti sono integrate ed equilibrate tra loro, ovvero mature, tanto più si esprime un senso di tolleranza e di rispetto per l'altro, mentre, quando queste "parti" sono tra loro scisse e separate, si evidenziano atteggiamenti dominati da quella pratica della "libera" espressione di "emozioni libere" che caratterizza e orienta le relazioni in senso negativo.

Tutto sarebbe semplice e chiaro se i modelli del funzionamento psichico determinassero sempre lo stesso pattern emotivo-comportamentale, invece essi possono subire modificazioni, che se anche non riescono a stravolgere la struttura di personalità di un soggetto maturo e ben integrato, possono condizionarlo a modi di funzionamento psichico meno evoluti, in quanto dominati da intolleranza, aggressività e spesso violenza.

Quando qualcuno mi chiede un consiglio di lettura per capire cos'è e come si genera il mobbing, consiglio di leggere o rileggere "I sommersi e i salvati" o "Se questo è un uomo" di

Primo Levi, perché, con la semplicità di chi ha subito in prima persona il potere malvagio e nefasto dell'uomo, l'autore è riuscito a descrivere con lucida attenzione come un uomo si trasforma da padre, marito, figlio o fidanzato, da brava ed onesta persona, in una belva umana in grado di annientare una vita riuscendo anche a goderne.

La seconda variabile: la dimensione del gruppo

Le caratteristiche che definiscono il "segno" dell'animo umano si rendono ancora più evidenti quando si qualificano all'interno dei gruppi di riferimento, ovvero quando la dimensione individuale si articola e si verifica nella dimensione collettiva e sociale.

Nel primo caso tutto il gruppo è principalmente orientato verso la pratica del lavoro, dove è alta l'attenzione e la considerazione alle regole di riferimento: le persone sono considerate dei colleghi o dei collaboratori e nelle relazioni si attua un controllo sulle componenti emotive; nel secondo caso il gruppo diventa una palestra dove è possibile esibire i propri "muscoli emozionali": la competitività si esprime in maniera esasperata, la confusione tra le conoscenze palesi e quelle tacite è alta, non esiste la trasparenza nei comportamenti e nelle informazioni, si confonde la dimensione relazionale affettiva con quella cognitiva basata sui progetti di lavoro. In questa seconda modalità di funzionamento del gruppo, è presumibile che si possano generare atteggiamenti basati sull'intolleranza ed in alcuni casi dominati da veri e propri spunti paranoici. Questo serve soprattutto a definire "chi è con, da chi è contro" a garantire la difesa del gruppo "contaminato": inevitabilmente ciò attiva comportamenti di alta conflittualità e di espulsione.

Come nella dimensione individuale, anche nella dimensione di gruppo, i modelli di funzionamento non sono stabili, ma possono cambiare con il modificarsi delle variabili presenti nel contesto, come l'immissione di nuove persone, la sostituzione del leader, la variazione delle finalità sociali. Trasformazioni che incidono sulla dimensione delle dinamiche relazionali e comunicative e che hanno la forza di modificare la componente affettiva profonda dei gruppi.

La terza variabile: l'organizzazione

Tutti i gruppi hanno bisogno di una organizzazione per poter funzionare, hanno bisogno di sinergie in grado di orientare l'operato al fine di raggiungere la meta e garantire la sopravvivenza. L'organizzazione diviene quindi un elemento imprescindibile della vita sociale dell'uomo, un artificio importante che si modella e si adatta alle esigenze del gruppo e del contesto in cui questo opera. Ogni organizzazione ha in sé componenti diverse che possono essere in armonia tra loro oppure in forte contrasto.

Le due componenti dell'organizzazione, che alcuni autori riassumono utilizzando i termini informatici di "hard" e "soft", stanno ad intendere ancora una volta la dimensione cognitiva ed emotiva che si incontra quando osserviamo l'uomo o il gruppo.

Specialmente in questa fase di grandi trasformazioni dei processi industriali, la componente "hard" e la componente "soft" sono spesso in forte antagonismo tra loro. Mentre prima i modelli organizzativi si basavano soprattutto su una economia di scala che implicava una produzione in serie, con una dimensione di mercato stabile e tutti gli elementi dell'organizzazione erano centrati alla massima razionalità: oggi invece la turbolenza e la mutevolezza del mercato, il bisogno costante di progettazione, richiedono all'impresa una grande dinamicità e flessibilità di atteggiamenti ed una cura delle potenzialità che in essa vengono espresse.

Il sistema interattivo

Una organizzazione complessa come un'azienda è un "sistema interattivo", dove la problematica soggettiva diviene la punta dell'iceberg di una dimensione collettiva di natura relazionale e di gruppo.

L'azienda non è possibile definirla come un agglomerato ma come un sistema conformato da sottosistemi, e tutti contribuiscono alla definizione del benessere e del clima organizzativo. Mi sembra opportuno sottolineare che le variabili

sopra descritte sono tra loro fortemente connesse, ed il filo conduttore che le unisce sono le relazioni e le emozioni che le sottendono, implicando quindi una dimensione vitale, dinamica e imprescindibile. Il variare delle caratteristiche relazionali ed emozionali, anche in una sola delle componenti sopra descritte, comporta la necessaria variazione delle altre.

L'individuo non è inserito passivamente nel sistema azienda, ma interagisce con esso, secondo una modalità dinamica e circolare, caratterizzandosi contemporaneamente come soggetto ed oggetto dell'organizzazione stessa.

Il rischio, se non si considera questa semplice realtà, potrebbe risultare quello di valutare solo la persona immaginandola come un fenomeno a se stante dall'organizzazione, come una variabile impazzita da colpevolizzare e "curare", ed infine, se l'intervento riesce, da reintrodurre nel ciclo produttivo, magari con la formula di personale con minore aggravio.

Il disagio da lavoro

Sempre con maggiore evidenza l'azienda risulta essere uno dei luoghi dove si articolano le relazioni umane e la vita sociale, dove si esprimono le persone e dove, soprattutto, agisce l'intera e vasta gamma delle relazioni, dei sentimenti e dei comportamenti umani.

Ed è in questo "setting" che si definisce il disagio da lavoro, che assume diverse forme in relazione a quale realtà problematica entra maggiormente in conflitto e come il conflitto viene considerato.

Nella mia esperienza, che si articola soprattutto all'interno della sanità pubblica, in genere si riscontra una causa specifica che determina le caratteristiche dominanti del disagio. Se vengono fatte richieste troppo elevate di efficienza nelle prestazioni, si rischia di creare un ambiente dove si possono definire reazioni di burn-out. Nel caso in cui gli elementi del contrasto si riconducono maggiormente a problemi di relazione e di comunicazione, il rischio è quello di costruire un gruppo dove sono possibili comportamenti di mobbing. In alcuni casi questi fenomeni si presentano associati, e la dove insistono condizioni che creano

un serio rischio di burnout possono verificarsi anche fenomeni di mobbing.

Oltre al mobbing e al burnout esiste un'altra dimensione problematica che io chiamo "disagio fantasma" o "disagio senza sintomo", che fa riferimento ad un condizione di malessere esistenziale che non crea necessariamente un sintomo individuale, ma che limita le condizioni di vivibilità del gruppo di lavoro. Ciò favorisce la fuga, con ogni scusa plausibile e non, dalla normale routine lavorativa e questo fenomeno può essere letto anche come una preconditione patologica del gruppo.

Da quanto sopra definito è possibile dire che l'intervento sul solo disagio individuale, conclamato in sintomi, può essere un intervento sì utile ma parziale. E' opportuno infatti, secondo la mia esperienza, tenere in considerazione la complessità del fenomeno e di tutte le variabile che lo determinano.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

American Psychiatric Association (1978), Dizionario di Psichiatria, Ed. New Compton, Città di Castello

Barker, B.M., Barker, H.R., Wadsworth, A.P. (1977), Factor analysis of the items the State-Trait Anxiety Inventory. *Journal of Clinical Psychology*, 33, p.450-455.

Butcher, J.N., Williams, C.L. (1996), Fondamenti per l'interpretazione dell'MMPI-2 e dell'MMPI-A. O.S. Organizzazioni Speciali, Firenze.

Cahoon, A.R., Rowney, J.I. (1984), Managerial burnout: a comparison by sex and level of responsibility. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7, p.249-263.

Caprara, G.V., Borgogni, L. (1988), Stress e organizzazione del lavoro. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 187-188, p.5-23.

Comunian, A.L. (1984), Ansia e sofferenza: test d'ansia di Spielberger. *Analisi teoriche empiriche*. Ed. Coop. Nuova Vita, Padova

Gaudry, E., Spielberger, C.D., Vagg, P. (1975), Validation of the State-Trait distinction in anxiety research. *Multivariate Behavioral Research*, 10, p.331-341.

Iwanicki, E.F., Schwab, R.L. (1981), A cross-validated study of the Maslach Burn Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 41, p.1167-1174.

Jackson, S.E., Schwab, R.L., Schuler, R.S. (1986), Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of applied Psychology*, 71 (4), p.630-640.

Kendall, P.C., Finch, A.J., Aurbach, S.M., Hooke, J., Mikulka, P. (1976), The State-Trait Anxiety Inventory: a systematic evaluation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 44, p.406-412.

Maslach, C. (1976), Burned-out. *Human Behavior*, 5(9),p.16-22.

Maslach, C. (1978a), Job burn-out: How people cope. *Public Welfare*, 36,p .56-58.

Maslach, C. (1982b), Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W.S. Paine (a cura di), *Job stress and burnout*. Sage, Beverly hills, CA.

Maslach, C., Jackson, S.E. (1993), *Maslach Burnout Inventory Manual*.O.S. Organizzazioni Speciali, Firenze.

Maslach, C., Jackson, S.E. (1984a), Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, p.133-153.

Meier, S.T. (1984), The construct validity of burnout. *Journal of Occupational Psychology*, 57, p.211-219.

Rosenthal, D., Teague, M., Retish, P., West, J., Vessell, R. (1983), The relationship between work environment attributes and burnout. *Journal of Leisure Research*, 15, p.125-135.

Sirigatti, S., Stefanile, C. (1988a), Per una scala di misurazione del burnout. *Bollettino di Psicologia Applicata*,187-188, p.29-32.

Sirigatti, S., Stefanile, C. (1991), Maslach Burnout Inventory (MBI) alla luce dell'analisi fattoriale confermatoria. *Bollettino di Psicologia Applicata*,200, p. 39-45.

Sirigatti, S., Stefanile, C., Menoni, E. (1988a) Per un adattamento italiano del Maslach Burnout Inventory (MBI). *Bollettino di Psicologia Applicata*,187-188, p.33-39.

Sirigatti, S., Stefanile, C., Menoni, E. (1988a) Sindrome di burnout e caratteristiche di personalità. *Bollettino di Psicologia Applicata*,187-188, p.55-63.

Sirigatti, S., Stefanile, C., Menoni, E., Tardone, G., Taddei, S. (1988a), Caratteristiche metrologiche di una scala di misurazione del burnout. *Bollettino di Psicologia Applicata*,187-188, p.71-81.

Spielberger, C.D., Gorsuch, R.L., Lushene, R.E. (1970), Manual for the State-Trait Anxiety Inventory (Self-Evaluation Questionnaire). Palo Alto, C.A., Consulting Psychologists Press.

Spielberger, C.D. (1976), The nature and measurement of anxiety. Washington, D.C., Emisphere/Wiley.

Stefanile, C.(1984), Parlando con Christina Maslach: a proposito di burnout-syndrome. Bollettino di Psicologia Applicata,170, p. 51-54.

Stefanile, C.(1988), Christina Maslach: a proposito di burnout. Bollettino di Psicologia Applicata,187-188,p.25-28.

Milano

Responsabili:

Angelo Greco, Rocco Ferrara,
Mario Prunella, Conte Achille

Sito web: www.sindacatofsi.it

Recapiti:

Via Capuana, 7/B - 20157 Milano
Tel. 0233202026 - Fax 0233202078

Monza e Brianza

Responsabile:

Ivan Ferrara

Sito web: monzabrianza.sindacatofsi.it

Recapiti:

Via IV Novembre, 92 - 20021 Bollate
Tel. 02 38306544 - Fax 02 3504744

Bergamo e Brescia

Responsabile:

Abbiati Maurizio

Sito web: bergamo.sindacatofsi.it

Recapiti:

Via Fratelli Bronzetti, 4
Tel. 3200642084 - Fax 0350661733

Como e Lecco

Responsabili:

Walter Tomassini, Gianpietro Durini

Sito web: como.sindacatofsi.it

Recapiti:

Viale Massenzio Masia, 30 - 22100 Como
Tel e Fax: 031 6872936
Cell. 3405009596

Varese

Responsabile:

Antonio Negro

Sito web: www.fsivarese.it

Recapiti:

Viale Belforte, 144 - 21100 Varese
Tel. 0332-332090 - Fax 0332-343286

Sedi

Lodi

Responsabile:

Gianfranco Bignamini

Sito web: lodi.sindacatofsi.it

Recapiti:

Via Pascoli, 14 Codogno (LO)
Tel. 0377021122 - Fax 0377021123

Cremona

Responsabili:

Angelo Bonvissuto e Ferrero Piercarlo

Sito web: cremona.sindacatofsi.it

Recapiti:

Via Ghisleri, 68/E - 26100 Cremona
Tel. 0372 35653 - Cell. 338 4374006
Fax 0372 027046

Pavia

Responsabile:

Santo Vetri

Sito web: pavia.sindacatofsi.it

Recapiti:

Via Pollaioli, 56/B - 27100 Pavia
Tel. 339 2201764 - Fax 0382 049316

Mantova

Responsabile:

Marco Mantovani

Sito web: mantova.sindacatofsi.it

Recapiti:

Via Martiri della Libertà, 56
46047 Porto Mantovano
Tel. 3463810755 - Fax 0376 397287



FENAIP SANITÀ
Formazione Lavoro e Salute



www.sindacatofsi.it