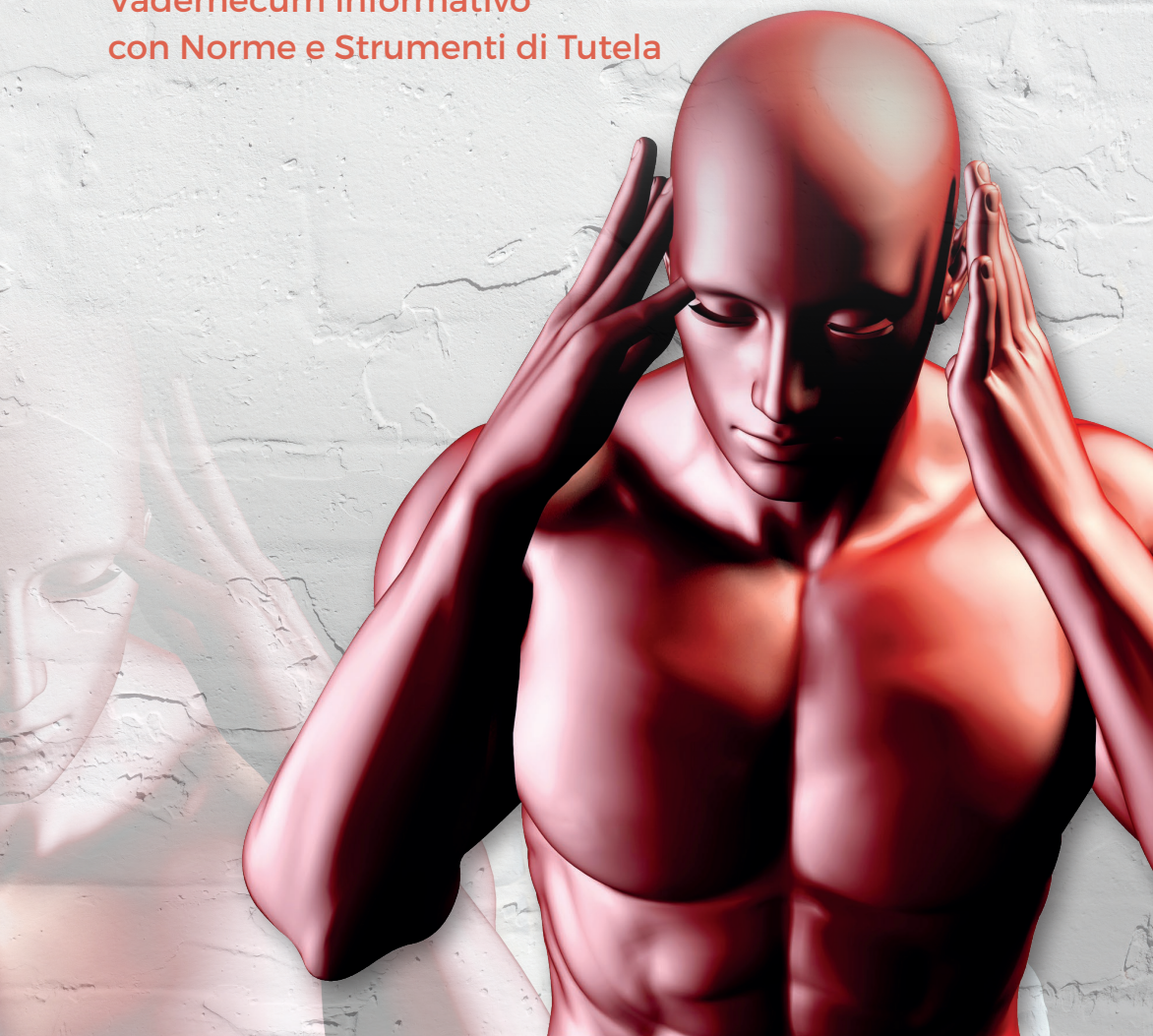


La sindrome da Mobbing

Vademecum informativo
con Norme e Strumenti di Tutela



Indice

| | |
|--|----|
| Premessa | 03 |
| Il mobbing | 04 |
| Il mobber | 07 |
| Fanno parte della categoria del mobber: | |
| <i>Il disturbo narcisistico di personalità</i> | 10 |
| <i>Come si manifesta</i> | 13 |
| La posizione del mobber | 16 |
| Le fasi del mobbing | 20 |
| Le conseguenze del mobbing | 22 |
| Conseguenze sociali | 24 |
| La pratica del mobbing | 26 |
| La tutela giuridica | 27 |
| Istruzioni pratiche per reagire alle situazioni di mobbing | 28 |
| Fac-simile richiesta visita straordinaria | 31 |
| Bibliografia | 32 |

Premessa

In questi ultimi anni, in tutte le società avanzate, si è andato diffondendo un fenomeno assai allarmante: il Mobbing. Si intendo per mobbing tutti quei comportamenti violenti che si verificano sul posto di lavoro attraverso atti, parole, gesti, scritti, vessatori, persecutori, intenzionali e, comunque lesivi dei valori di dignità di personalità umane e professionale, che arrecano offesa alla dignità o all'integrità fisica e psicologica di una persona fino a mettere in pericolo l'impiego o di degradare il clima aziendale.

Una delle conseguenze tipiche del mobbing è l'auto licenziamento della vittima. Spesso non esistono colpe volontarie della vittima di mobbing. Problemi organizzativi persistenti e insoliti possono causare forti tensioni mentali negative nei gruppi di lavoratori, con una diminuita tolleranza dello stress.

Questo potrebbe indurre la mentalità del "capro espiatorio" e attivare comportamenti di mobbing verso alcuni soggetti. Alcune volte, l'essere costanti e professionali nel proprio operato suscita la gelosia e l'invidia di colleghi che proiettano tensione e frustrazione verso il lavoratore diligente.

Le cause possono dunque essere molteplici come pure i metodi di aggressione. Si comincia con un saluto negato, insulti, scherzi pesanti sino al sabotaggio degli strumenti di lavoro.

Spesso la vittima a questi comportamenti non trova il sostegno dei pochi colleghi che gli stanno vicino e si trova a reagire da solo a un fenomeno di dimensioni spaventose. Alcuni fattori che incidono sull'insorgere del mobbing sono: una cultura organizzativa che tollera il mobbing o non lo riconosce come un problema; un cambiamento repentino nell'organizzazione; l'insicurezza del posto di lavoro; la scarsa qualità del rapporto tra il personale e la direzione, nonché un basso livello di soddisfazione nei confronti

della leadership; la scarsa qualità del rapporto tra i colleghi; i livelli estremamente elevati delle richieste che vengono avanzati al lavoratore; una politica del personale carente e valori comuni insufficienti; un aumento generalizzato del livello di stress legato all'attività lavorativa; conflitti di ruolo.

I sintomi psicosomatici per la vittima sono principalmente: gastriti, tremori e sudorazione alterata, tachicardia, dermatosi, psoriasi e calo delle difese immunitarie. Insonnia, sindromi depressive e altri disturbi psicologici sono poi tipici delle vittime di mobbing.

Non tutti i conflitti all'interno delle organizzazioni sono da definirsi mobbing. Poiché questo possa essere considerato tale, devono sussistere alcune condizioni tra cui, la persistenza degli attacchi, in maniera costante, da almeno 6 mesi, il nascere di una sintomatologia di natura psicosomatica e il verificarsi di una serie di illeciti compiuti dai "Mobber" atti ad ostacolare volutamente l'attività lavorativa. Il mobbing non danneggia soltanto l'individuo ma anche l'organizzazione che vedrà un abbassamento della produzione e un ridimensionamento del clima aziendale.

Il mobbing

Il Mobbing (dall'inglese "to mob" = attaccare, accerchiare) consiste in attacchi sistematici, abusi, oltraggi e soprusi esercitati dal mobber (superiori gerarchici o colleghi) contro un lavoratore isolato (il mobbizzato) divenuto, per svariate ragioni, indesiderato. Nessun luogo di lavoro è risparmiato dal mobbing, il quale colpisce sia a livelli bassi sia a quelli intermedi della gerarchia. Più aumenta la competitività sociale e più le strategie di mobbing trovano un fertile terreno di coltura.

Nell'800 mobbing era un termine usato dai biologi inglesi per descrivere il comportamento degli uccelli, che difendevano il loro nido con manovre di volo minacciose contro aggressori. Nell'900, l'etologo Konrad Lorenz l'ha impiegato per spiegare l'attacco coallizzato sferrato da un gruppo di animali ad animali della stessa specie.

Il primo ad applicare il termine alle società umane è stato Heinz Leyman, uno dei maggiori esperti mondiali dell'ambiente lavorativo e, sicuramente, lo studioso più sistematico del fenomeno mobbing in tutti gli anni '80 e '90.

Tuttavia il mobbing, nella sua essenza, va ben al di là dello specifico lavorativo, aggredendo in radice fondamentali diritti umani e civili.

Essere "vittima", essere "mobbizzato" vuol dire trovarsi in una condizione di totale sudditanza e impotenza, dalla quale troppo spesso non si sa uscire poiché non esiste ancora una cultura giuridica in grado di tutelare chi ne è soggetto.

Alla base dell'esplosione della strategia di mobbizzazione vi è un conflitto di lavoro che riesce a trovare canalizzazione e soluzioni istituzionalizzate. Esso, dunque, nella forma di conflitto irrisolto, si proietta nella sfera delle relazioni personali e civili. Le azioni che segnalano il mobbing sono le più diverse e sono spesso così sottili che la vittima stenta a riconoscerle.

Si tratta di pettegolezzi più o meno fondati, tesi a metterla in cattiva luce, di improvvisi mancati inviti al bar o in mensa, di allusioni inizialmente senza importanza e di piccoli conflitti con i colleghi. Cose cui inizialmente non si dà peso ma che vanno degenerando nell'isolamento del mobbizzato, perpetrato attivamente dai colleghi e in conflitti frequenti e più forti col gruppo di lavoro.

Nessuna delle azioni, considerata in sé e per sé causa il mobbing, perché ognuna di esse suscita reazioni diverse a seconda della persona che le subisce e della loro durata. Perciò nelle scienze sociali si parla di mobbing quando una persona è vittima sul luogo di lavoro, per almeno una volta alla settimana e nell'arco di sei mesi (Leymann 1996), d'isolamento sociale, di attacchi alla vita privata, professionale e all'identità tramite violenza verbale o fisica.

Come è stato opportunamente fatto notare, il mobbing è una nuova malattia ma non è un virus o un materiale nocivo bensì una situazione di pressione psicologica che tradotta nel concreto consta di piccoli ma ripetuti attacchi personali, di varie forme di ostilità, isolamento, sabotaggio, atti di disturbo eseguiti con regolarità: sono la sistematicità e la durata nel tempo gli elementi che distinguono il Mobbing da qualsiasi altro scontro sul lavoro, per cui per sconfiggere il mobbing si richiede una pratica di solidarietà e una mobilitazione sociale capaci di neutralizzare le coalizioni e le strategie dei mobbers.

Il Mobbing è un'azione aggressiva, che vede necessariamente due attori: il Mobber, cioè l'aggressore, e il Mobbizzato, ossia la sua vittima. Tuttavia, in un ufficio o in un qualsiasi altro luogo di lavoro, solo di rado questi due personaggi si trovano da soli l'uno contro l'altro: nessuna situazione di Mobbing può restare inavvertita dai cosiddetti spettatori; la sua portata è troppo pregnante perché non venga in qualche modo percepita.

Di conseguenza, anche gli spettatori del Mobbing ne sono coinvolti: possono fare da semplice sfondo oppure parteggiare apertamente per una delle due parti.

Gli spettatori sono tutte quelle persone, colleghi, superiori, addetti alla gestione del personale, che non sono coinvolti diretta-

mente nel Mobbing, ma che in qualche modo vi partecipano, lo percepiscono, lo vivono di riflesso.

La funzione che lo spettatore ricopre all'interno del posto di lavoro ha un'importanza cruciale per lo sviluppo del Mobbing, in quanto ha una forte capacità di influenza: se lo spettatore è un neo-assunto in contratto di Formazione allora è comprensibile che potrà fare ben poco di fronte al Mobbing; se invece è il capo-reparto, egli ha l'autorità di porre fine o far proseguire il processo.

L'atteggiamento inerte dello spettatore fa sì che egli si trasformi in un altro temibile aggressore; per cui un collega che assiste al Mobbing e non lo denuncia o non cerca di interromperlo in qualche modo può diventare egli stesso un "aggressore" di riflesso, ossia un side-mobber, poiché favorisce il Mobbing, con la sua indifferenza e la sua non disponibilità ad intervenire. I colleghi non direttamente coinvolti hanno una potenzialità tale da permettere o non permettere l'azione del mobber nel loro ufficio; il side-mobber non è dunque un semplice testimone, ma un vero e proprio complice silenzioso, in quanto spettatore che osserva ma non interviene.

Il Mobber

Il Mobber è un caso tipico di disturbo narcisistico "terminale", impermeabile all'esistenza degli altri, in preda a delle fantasie di successo, potere, fascino e bellezza "illimitati": in parole povere una persona con seri problemi.

Questo è il Mobber: chi vessa i propri sottoposti o colleghi per scopi che in superficie sono di potere, ma nascondono motivazioni psicopatologiche più profonde, le quali arrivano al sadismo praticato per il proprio piacere, anche fisico.

Secondo alcune indagini, condotte sul campo, il mobber ha una personalità "psicopatologicamente disturbata", che si manifesta come "disturbo narcisistico di personalità", evidenziato dalla presenza di almeno cinque su nove delle seguenti caratteristiche:

- senso grandioso di importanza;
- assorbito da fantasie illimitate di potere;
- successo;
- bellezza;
- fascino;
- crede di essere speciale e unico e di poter frequentare ed essere compreso da persone speciali come lui o di classe elevata;
- pretende ammirazione;
- sente che tutto gli sia dovuto;
- si approfitta degli altri per i propri scopi;
- incapace di riconoscere i sentimenti e le necessità degli altri;
- invidioso degli altri o convinto che sia invidiato;
- mostra con piacere comportamenti arroganti e presuntuosi.

Fanno parte della categoria del Mobber:

- il frustrato (scarica i suoi problemi privati sugli altri);
- l'istigatore (alla ricerca di nuove cattiverie);
- il megalomane (con una propria visione distorta);
- il narcisista perverso.

È opportuno sottolineare alcune caratteristiche presenti nelle figure di Mobber: si tratta, spesso, del capoufficio (o semplicemente capo), del caporeparto, del dirigente, del "caposquadra", di un incaricato dell'organizzazione aziendale che non vi riesce e tenta di scaricare la propria incapacità sugli altri, ritrovando nella sofferenza altrui una parvenza di equilibrio del proprio essere; di personaggi che non vivono una propria vita lineare, non se ne sentono protagonisti ed avvertono interiormente un conflitto tra

ciò che sono e ciò che vorrebbero essere: il cui conflitto non sfocia in una decisione di superamento del proprio stato, in quanto comporterebbe tutta la propria buona volontà necessaria per salire in alto o per restare sereni nella stessa posizione.

Secondo la psicoterapeuta francese *Marie France Hirigoyen*, il "narcisista perverso" è quello più pericoloso, poiché è psicotico senza sintomi, che trova il suo equilibrio scaricando su altri il dolore, che non è capace di provare e le contraddizioni interne che rifiuta di prendere in considerazione.

Questo transfert del dolore permette la sua valorizzazione a spese dell'altro. Quando il dolore non viene avvertito, neanche come disagio, l'individuo diventa persecutore, maldicente, pronto ad usare tutte le astuzie per veder soffrire un altro individuo, in una parola diventa Mobber: ordisce la pratica del "transfert" del dolore, dell'inferiorità intimamente riconosciuta dalla sua subcoscienza.

L'attuazione, quando riesce, comporta la presenza di due soggetti: il soggetto portatore originario della propria incapacità di vivere e del conseguente connesso "dolore" e il soggetto cui il dolore si trasferisce, nelle forme più varie, tutte riconducibili al Mobbing, che è persecuzione e tortura: la vittima si ammala e non sa il perché. La terapia possibile è quella di rimuovere la figura del Mobber dalla sua posizione subdola rendendolo innocuo; affrontare il persecutore per riportarlo alla realtà.

L'opinione predominante è che la tematica debba essere urgentemente esaminata dal Legislatore, poiché si scopre, nel comportamento del Mobber, senza dubbio, un allarme sociale di enorme gravità.

Infatti, spesso osservando casi di mobbing si rimane sconcertati nel notare il modo in cui il mobber abbia agito come se coltivasse, nell'intimo, un forte convincimento di impunità. La figura del mobber è impersonata all'interno delle aziende e dei luoghi di lavoro in genere, da un capo, da un collega o da un altro personaggio di per sé insignificante, i quali, in modo subdolo e nascosto, agiscono, senza una ragione apparente, all'interno della comunità dei lavoratori, per sottoporre a continua persecuzione, un lavoratore ignaro inconsapevole delle manovre compiute ai suoi danni.

La caratteristica comune alle tipologie di Mobber sarebbe l'apparente indifferenza di tali soggetti nei confronti di quanto accade nel posto di lavoro, mentre intensa, palese, continua, permane la loro propensione alla maldicenza, al gusto di creare situazioni paradossali tra i compagni di lavoro, annientando la personalità di qualcuno di essi: questo "qualcuno" è appunto, la vittima. Tra alcuni studiosi sorge la domanda: i lavoratori mobbizzati sono veramente malati o sono malati, al contrario, i loro persecutori? Sorge il sospetto che il vero malato sia proprio il Mobber; tale personaggio però sfugge, mentre la vittima si ammala, perde giorni di lavoro, soffre di patologie mai prima accusate.

Il disturbo narcisistico di personalità

Abbiamo visto come tra le caratteristiche più evidenti di un soggetto mobber sia presente un senso narcisistico accentuato che spesso sfiora nella psicopatologia vera e propria. Ma cos'è il disturbo narcisistico di personalità? La caratteristica principale del disturbo narcisistico di personalità consiste nella tendenza a reagire difensivamente quando la persona sente una ferita al proprio valore. Come reazione è facile che la persona adotti at-

teggiami superbi, arroganti, che disprezzi gli altri e li ritenga le cause dei suoi problemi.

Gli individui che presentano tale disturbo ritengono di essere persone speciali ed uniche. Si aspettano di ricevere approvazioni e lodi per le proprie qualità superiori, rimanendo sconcertati quando non ottengono i riconoscimenti che pensano di meritare e presentando spesso la tendenza a rimuginare circa tale mancanza da parte dell'altro. Unitamente a questo, si riscontra in essi la tendenza a reagire alle critiche sperimentando da una parte rabbia, dall'altra vergogna.

In virtù del valore personale che ritengono di possedere, tali individui presumono di dover frequentare e di poter essere capiti soltanto da persone speciali, prestigiose o di elevata condizione sociale o intellettuale, a partire dalla considerazione che le loro necessità siano al di fuori della comprensione e della competenza delle persone ordinarie.

Richiedono un'eccessiva ammirazione da parte dell'ambiente. Presentano l'aspettativa che tutto sia loro dovuto e che, per effetto del loro essere persone speciali e superiori, debbano ottenere trattamenti di favore, nonché la soddisfazione immediata delle loro priorità, a cui si attendono che gli altri necessariamente si sottomettano; quando questo non si verifica, diventano furiosi e sprezzanti.

Tale senso di diritto, unitamente alla mancanza di sensibilità per i desideri e per le esigenze altrui, sfociano spesso nella tendenza allo sfruttamento ed alla manipolazione interpersonale: gli individui che presentano un disturbo narcisistico di personalità, infatti, tendono a formare amicizie o relazioni sentimentali

esclusivamente se hanno la certezza che l'altro possa favorire la soddisfazione dei propri scopi (primo tra tutti rinforzare e potenziare la stima di sé ed il valore personale); si aspettano, inoltre, enorme disponibilità e dedizione da parte degli altri, fino ad abusarne, senza alcun riguardo per le conseguenze.

Parallelamente a questo, l'altro viene idealizzato fino a che soddisfa il bisogno di ammirazione e di gratificazione, per poi essere anche aspramente svalutato nel momento in cui non svolge più tale funzione.

Tali individui generalmente mancano di empatia, dimostrandosi incapaci di riconoscere i sentimenti ed i bisogni degli altri, nonché di identificarsi in essi. Quando l'esperienza soggettiva dell'altro viene colta, generalmente essa è concepita in modo denigratorio, come segno di debolezza e di scarso valore personale. In generale però nel corso del trattamento, quando la relazione terapeutica si è stabilita mostrano di avere abilità anche molto sviluppate di descrivere la vita psicologica delle persone che hanno intorno.

Nelle relazioni tendono a mostrarsi emotivamente freddi e distaccati, nonché incuranti del dolore che generano nell'altro a causa delle loro osservazioni e considerazioni, il più delle volte espresse con toni altezzosi e sprezzanti. Il distacco si accentua quando sentono gli altri bisognosi o che si rivolgono a loro per chiedere aiuto.

Infine, sono spesso assorti in fantasie di illimitato successo, potere, fascino, bellezza o amore ideale, invidiosi degli altri o convinti che gli altri siano invidiosi di loro. Generalmente tendono ad invidiare agli altri successi e proprietà, ritenendo di meritare più di loro i risultati che hanno raggiunti o i privilegi di cui godo-

no; in questo senso, tendono a svalutare il contributo degli altri ogniqualvolta questi ultimi ottengono riconoscimenti o apprezzamento per il loro operato.

Il disturbo narcisistico di personalità ha il suo esordio entro la prima età adulta. I tratti narcisistici possono essere piuttosto comuni negli adolescenti e, tuttavia, non indicare necessariamente che in età adulta l'individuo andrà incontro ad un disturbo narcisistico di personalità. Chi soffre di tale disturbo, inoltre, può presentare difficoltà notevoli nell'adattarsi all'insorgenza di limitazioni fisiche e/o lavorative inerenti al processo di invecchiamento. Circa il 50-75% degli individui a cui è stato diagnosticato un disturbo narcisistico di personalità è di sesso maschile.

Le stime della prevalenza di tale disturbo variano dal 2% al 16% nella popolazione clinica e risultano meno dell'1% nella popolazione generale.

Come si manifesta

Il più delle volte gli individui che presentano un disturbo narcisistico di personalità intraprendono un trattamento psicoterapeutico nel momento in cui sviluppano stati depressivi che non sono più in grado di sostenere. I fattori scatenanti di tale depressione sono tendenzialmente costituiti da relazioni problematiche o dalla rottura di esse, da mancati riconoscimenti nell'ambito della sfera professionale, da un senso di insoddisfazione per la propria vita, da perdite o insuccessi che sminuiscono il senso di grandiosità, generando da una parte sconforto, sconfitta e fallimento, dall'altra vergogna ed umiliazione. Alla base della depressione narcisistica si evidenzia la percezione di una profonda discrepanza tra le aspettative idealizzate e la realtà; in questo senso, si evidenzia una focalizzazione del pensiero sugli ideali in-

soddisfatti e sulle aspettative grandiose deluse, nonché sui limiti dell'ambiente circostante nel sostenere e favorire la realizzazione di quanto atteso. Tale condizione produce un concomitante senso di disperazione, legato da una parte alla conclusione che "le cose non vanno mai realmente bene ed i sogni non si avvereranno mai", dall'altra all'esclusione di contatti sociali, al fine di non esporsi a giudizi negativi circa la propria condizione di sofferenza.

Accanto a tali stati depressivi, si è rilevata l'esistenza di altri quadri sintomatologici o problematiche comportamentali che possono indurre gli individui con disturbo narcisistico di personalità ad intraprendere una psicoterapia. Nello specifico, è emerso che essi possono desiderare di porre fine al disagio generato da disturbi concomitanti quali: ansia sociale, ipocondria o abuso di sostanze psicoattive ed alcool.

L'ipersensibilità al giudizio, prevalentemente nella forma di un'elevata preoccupazione per presunti difetti nell'immagine e nelle prestazioni, può diventare manifesta nelle situazioni di ansia sociale, trovando la sua massima espressione nel momento in cui tali individui ricercano l'attenzione dell'ambiente e, nello stesso tempo, ne temono la disapprovazione.

Nell'ipocondria, la focalizzazione sulla cura del proprio corpo fornisce una modalità socialmente accettabile per poter concentrare le attenzioni ed il tempo su se stessi, ottenendo la comprensione e la considerazione dell'ambiente; nello stesso tempo, la vulnerabilità o le limitazioni fisiche possono costituire una giustificazione al fallimento delle aspettative grandiose.

L'abuso di sostanze psicoattive e di alcool, infine, genera un profondo senso di sollievo dal disagio personale; allo stesso modo, il

ricorso ad esse consente il raggiungimento di stati di grandiosità e di potere. In linea generale, la convinzione di possedere abilità eccezionali serve a tali individui per evitare di ammettere la loro dipendenza dalla droga o dall'alcool, inducendoli a credere di essere in grado di sfuggire gli effetti negativi della dipendenza stessa, interrompendone l'uso quando lo desiderano.

Allo stesso modo, in alcuni casi i soggetti che presentano un disturbo narcisistico di personalità possono intraprendere un trattamento psicoterapeutico a partire da uno stato di profonda rabbia, che talvolta assume la forma di maltrattamenti ed aggressioni, sia verbali che fisiche, nei confronti dell'altro, percepito come invalidante. Tale condizione risulta legata a tendenze paranoide, che vengono espresse attraverso la convinzione "io contro il mondo", a partire dalla valutazione che gli altri, invidiosi della loro superiorità, sono intenzionati a danneggiarli, sminuendoli o disprezzandoli, andando così a minacciare la loro autostima ed il loro valore personale.

In tali circostanze, la tendenza di tali individui è da una parte quella di attribuire agli altri la responsabilità dei propri insuccessi, dall'altra quella di mettere in atto comportamenti compulsivi, quali sedurre o iperlavorare, al fine di consolidare la propria superiorità ed il proprio potere.

Nonostante il livello di sofferenza sperimentata da tali individui sia spesso notevolmente elevato, la convinzione che "chi sta male è debole e chi è debole è giudicato negativamente e sottomesso" impedisce loro di chiedere aiuto e di manifestare apertamente il proprio disagio, con la conseguenza di indurli ad assumere atteggiamenti caratterizzati da un profondo distacco nei confronti delle problematiche riportate. Su tale aspetto incide anche la difficoltà, peculiare in chi soffre di disturbo narcisistico

di personalità, ad accedere ai propri stati interni, identificando e riconoscendo le proprie emozioni, bisogni e desideri; il discorso del narcisista è spesso astratto e teorico, poco centrato sulla narrazione di episodi di vita..

Quando gli individui con disturbo narcisistico di personalità sono in tale stato, sperimentano un profondo senso di vuoto devitalizzato, all'interno del quale l'esperienza emotiva risulta spenta ed i contatti relazionali evitati. Si tratta di una condizione che non è descritta come sgradevole; al contrario, tali individui dimorano a lungo in questo stato nel quale, "chiusi nel bozzolo" ed "intoccabili".

L'autostima e l'immagine di sé risultano centrali negli individui che presentano un disturbo narcisistico di personalità: essi hanno una percezione di sé esageratamente positiva; tuttavia, dietro una facciata altezzosa, nascondono un senso di debolezza e di inadeguatezza, nonché una bassa stima di sé, che viene "smascherata" ogni volta che l'ambiente non fornisce l'ammirazione e l'approvazione attese. Quando però accedono alla percezione della propria difficoltà o debolezza non si aspettano di essere aiutati – e quindi a fatica chiedono una psicoterapia – ma di essere sottomessi. Tendono invece all'autosufficienza all'isolamento protettivo.

La posizione del Mobber

| Chi era il suo nemico? | Numero | % |
|--|--------|----------|
| Le persone nel suo reparto/i colleghi | 31 | 10,29900 |
| I dipendenti o altri in posizioni inferiori alla sua | 173 | 57,47508 |
| I capi o altri in posizioni superiori alla sua insieme alle persone nel suo reparto/i colleghi | 90 | 29,90033 |
| nessuno | 0 | 0 |
| TOTALE | 301 | 100 |

In circa l'88% dei casi è coinvolto un mobber in una posizione superiore a quella della vittima, fra questi in circa il 58% dei casi il mobber è il capo che agisce da solo, mentre nel restante 30% il capo è coadiuvato nel Mobbing dai colleghi della vittima.

Solo il 10% sono i casi in cui il mobber era costituito dai colleghi. Dunque, la presenza di una persona di grado superiore nel Mobbing sembra una circostanza diffusa. Tuttavia, il ruolo del capo può essere di due tipi: il capo può essere il promotore del Mobbing, che quindi comincia per sua iniziativa e coinvolge i colleghi che lo assecondano o lo aiutano sperando in una qualche forma di gratificazione o semplicemente per amore del quieto vivere (sono molto rari infatti i casi in cui un collega prende le difese di una vittima di Mobbing, mettendosi così apertamente contro il capo).

Il capo può tollerare il Mobbing dei colleghi, permetterlo o addirittura favorirlo: un collega mobber ha sempre bisogno di una sorta di "permesso" da parte del capo a mobbizzare qualcuno.

Sia nel primo che nel secondo caso la persona in posizione superiore svolge un ruolo "chiave" per la sopravvivenza ed il progresso del Mobbing.

Un tipo di mobber quantitativamente quasi irrilevante (2%) è invece il mobber che si trova in posizione inferiore a quella della vittima. Possiamo quindi pensare che in Italia esista sul posto di lavoro un certo tipo di gerarchia che tende ad essere rispettata al punto che il Mobbing dall'alto è quasi giustificato dal maggiore potere e autorità; dall'altra parte insubordinazioni tali da causare il Mobbing dal basso non sono tollerate.

Questa sorta di "regola" sembra ben radicata in Italia: si tende infatti a parlare con un senso di rassegnazione ed inevitabilità

riguardo ai possibili problemi di relazione sul lavoro: in pratica sembra che un superiore abbia il diritto di esercitare la sua autorità anche quando non è strettamente necessario e legittimo e che al sottoposto non resta altro da fare se non adattarsi alla situazione.

Molte persone sono letteralmente abituate a subire pressioni psicologiche anche molto forti dai loro capi, e tuttavia non pensano minimamente che ciò può essere dannoso e che non è comunque legittimo (*A cura di Harald Ege, Specialista in Relazioni Industriali e del Lavoro, Dottore di Ricerca in Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione, Presidente Associazione PRIMA*).

I mobber agiscono con l'arma della parola e l'arma dello psicoterrorre, dall'assegnazione di compiti dequalificanti o troppo elevati o pericolosi, in più, oltre alla violenza psicologica e verbale, usano armi subdole e imprevedibili come il sabotaggio. Il meccanismo della persecuzione è implacabile e può avvalersi di mille piccoli gesti quotidiani, che conducono irrimediabilmente verso l'isolamento. Lo scopo che viene perseguito dai mobber è devitalizzare il "mobbizzato", emarginarlo, fino alla resa inducendo il lavoratore alle dimissioni, a richiedere il prepensionamento per malattia professionale o creare le condizioni favorevoli al licenziamento, senza che si crei un "caso sindacale", il suo terrore è voluto ed è premeditato, infatti, il mobber investe tempo, energie e denaro nel pianificare le dannose azioni mobbizzanti.

Il mobbing si rivela sia un ottimo strumento in mano alle aziende per disfarsi di elementi ritenuti a vario titolo scomodi, oppure in esubero, sia un mezzo appropriato in mano a dipendenti sleali e gelosi, per eliminare concorrenti pericolosi.

Le varie definizioni che sono state date del mobbing convergono

nel definirlo una strategia di “terrorismo psicologico” e di “prevaricazione crescente” con danni letali e irreversibili per l’equilibrio psico-fisico dei soggetti che ne rimangono colpiti, tanto che in alcuni paesi (Svezia, Germania) il mobbing è riconosciuto a pieno titolo come malattia professionale e causa di infortuni sul lavoro.

Recenti ricerche empiriche condotte in Svezia e Germania hanno dimostrato che:

- il 10-20% dei suicidi in un anno sono imputabili al mobbing;
- centinaia di lavoratori mobbizzati sono finiti in pre-pensionamento o in cliniche psichiatriche.

Anche in Italia, ultimamente, sono state condotte ricerche specifiche dalle quali risulta che i lavoratori mobbizzati supererebbero il milione, mentre si aggirerebbe intorno ai 5 milioni il numero dei cittadini coinvolti, in qualità di amici o colleghi di lavoro dei mobbizzati, ma la percezione sociale del fenomeno è tremendamente insufficiente.

Si distingue tra mobbing orizzontale e verticale a seconda che i mobbers siano colleghi di pari livello della vittima (mobbing orizzontale) o superiori (mobbing verticale) e tra mobbing discendente, operato dal o dai superiori verso i lavoratori ad un livello gerarchico inferiore, ed ascendente, praticato da un individuo o gruppo nei confronti di un capo.

Qualunque sia la forma in cui viene esercitato, il mobbing è un assalto verso l’altro, per inconfessabili motivi privati. L’assalto prende luogo sempre nella sfera pubblica e consiste nella eliminazione simbolica dell’avversario, attraverso una campagna strisciante di sgretolamento della sua immagine e del credito di cui gode.

Le strategie di mobbing hanno un carattere estremamente subdolo, perché tendono ad occultare la loro "effettualità" con motivazioni e cause pretestuose, strumentali e false. I loro effetti però sono particolarmente visibili: celebrano il rituale della sconfitta del debole e la vittoria del forte.

Attraverso il mobbing, il conforme ed il conformistico non fanno che celebrare se stessi, espellendo furiosamente tracce di dissonanza, di alterità e di conflittualità.

Le fasi del Mobbing

Gli studiosi del settore pongono l'accento sulla gradualità della manifestazione del mobbing. A titolo esemplificativo, si individuano 6 fasi, che nella realtà non sono ben distinte l'una dall'altra, ma possono intrecciarsi o confondersi reciprocamente.

La prima fase è caratterizzata dal "conflitto mirato" che si manifesta qualora si addossano alla stessa persona le colpe per i ritardi, gli errori, gli inconvenienti, che si verificano nel normale svolgimento dell'attività aziendale (per es. le lamentele del cliente per il ritardo nella consegna, vengono poi "indirizzate" al singolo dipendente, che così diventa il capro espiatorio).

In questa prima fase, si sfrutta ogni minimo pretesto per attaccare ed aggredire una determinata persona.

Nella seconda fase, invece, si "creano" i pretesti e le occasioni per isolare ulteriormente la vittima. La terza fase è caratterizzata dalla comparsa dei primi problemi psicosomatici in capo al mobizzato, consistenti nella insonnia, nodo alla gola, tremore alle gambe, sfinimenti, iniziale depressione, mal di schiena, vomiti etc....

Queste manifestazioni denotano un certo squilibrio, anche di carattere psichico e caratteriale. Infatti, la persona inizia a dare segnali di cedimento della personalità, con continui scatti di nervosismo o di totale assenza o sfiducia nelle sue capacità lavorative e personali.

Il soggetto mobizzato, a causa di questi malesseri, può assentarsi dal lavoro per malattia, anche per lunghi periodi, con grave deprezzamento delle sue capacità e della sua immagine professionale e danni alla salute.

Si attiva, in altri termini, quella reazione a catena per cui una persona più è debole, più si ammala e più viene isolata e "accantonata".

Spesso circola la voce che le sue lunghe assenze siano una scusa per non lavorare etc.... Nella fase successiva, il caso del mobizzato, varca le soglie dell'ufficio di appartenenza, e viene portato alla conoscenza dell'intera azienda.

Esso, cioè, diventa " il caso aziendale " al centro delle discussioni tra colleghi, delle dicerie etc.... che ne aumentano la portata e la gravità. Il caso arriva sul tavolo della Direzione del personale (quinta fase), che convoca ripetutamente il mobizzato, con eventuale minaccia di sanzioni disciplinari in caso di persistenza nel suo comportamento.

Nella fase ultima (sesta) si ha la cosiddetta uscita dal mondo del lavoro per una delle seguenti cause: prepensionamento per malattia professionale (dovuta al mobbing), licenziamento (per es: per il venir meno del rapporto fiduciario con il datore), dimissioni (per il clima insopportabile creato nei suoi confronti), suicidio.

Le conseguenze del mobbing

Conseguenze sulla salute

I primi effetti derivanti da situazioni mobbizzanti sono osservabili sulla salute delle vittime che, quasi inevitabilmente, dopo un intervallo di tempo variabile, si altera con manifestazioni nella sfera neuropsichica.

Precoci sono i segnali di allarme psicosomatico (cefalea, tachicardia, gastroenteralgie, dolori osteoarticolari, mialgie, disturbi dell'equilibrio), emozionale (ansia, tensione, disturbi del sonno, dell'umore), comportamentale (anoressia, bulimia, potus, farmacodipendenza). Se lo stimolo avverso è duraturo, oltre al possibile concorso nello sviluppo di patologia d'organo, i sintomi descritti possono organizzarsi nei due quadri sindromici principali che rappresentano le risposte psichiatriche a condizionamenti o situazioni esogene: il disturbo dell'adattamento e il disturbo post-traumatico da stress.

Tenendo conto della sistematizzazione nosografica del DSM-IV, le conseguenze sulla salute che possono derivare da una condizione di mobbing dovrebbero essere comprese nell'insieme definito "Reazioni ad Eventi". Tali reazioni includono:

| | | |
|----------|---------------------------|--------|
| Disturbo | dell'adattamento | (DA) |
| Disturbo | acuto da stress | (DAS) |
| Disturbo | post-traumatico da stress | (DPTS) |

Tuttavia, occorre tener presente che in ambito lavorativo esiste un vasto insieme di disturbi psichiatrici classificabili come "reazioni ad eventi", identificabili, per nesso eziologico, come malattie professionali o malattie correlate al lavoro (work-related),

che nulla hanno a che vedere con la condizione di mobbing. Va infatti considerato che la messa in cassa integrazione, il licenziamento dovuto a cause strutturali di crisi aziendale, una fase di forte conflitto aziendale, e tutta una serie di eventi analoghi che possono realizzarsi in ambito lavorativo, senza alcun elemento di intenzionale violenza psicologica, possono ugualmente determinare quadri di patologia anche molto gravi, senza per questo essere inquadrabili all'interno di una sindrome provocata da una condizione di mobbing.

Nell'esperienza della Clinica del Lavoro di Milano, il disturbo dell'adattamento è largamente prevalente (oltre i 2/3 dei casi con caratteristiche di attendibilità), mentre il disturbo post-traumatico da stress (stessi sintomi del disturbo dell'adattamento, ma più gravi e con possibilità di sequele associato a intrusività del pensiero, comportamenti di evitamento di situazioni che possano - anche indirettamente - richiamare il problema lavorativo, e blocco dell'io) rappresenta un evento meno frequente. Circa un terzo della casistica totale è, infine, costituito da casi di patologia psichiatrica comune o di patologia fittizia.

Al contrario, la casistica osservata nel centro di Napoli, ancora in fase di sperimentazione, ha permesso di rilevare una notevole presenza dei casi più drammatici del fenomeno, che si è manifestato prevalentemente come Disturbo post-traumatico da stress (DPTS), mentre il 20% dei casi è costituito da Reazioni ad Eventi in ambito lavorativo, nei quali l'evento-causa della reazione non è individuabile in una condizione di mobbing, quanto piuttosto in una condizione di conflitto aziendale senza valenze intenzionali di tipo persecutorio.

Conseguenze sociali

Le conseguenze sociali possono essere devastanti, in quanto la persistenza dei disturbi psicofisici porta ad assenze dal lavoro sempre più prolungate, con "sindrome da rientro al lavoro" sempre più accentuata, fino alle dimissioni o al licenziamento. La perdita dell'autostima e del ruolo sociale comporta insicurezza, difficoltà relazionali e, per le fasce d'età più avanzate, l'impossibilità di nuovi inserimenti lavorativi. Il soggetto porta all'interno dell'ambito familiare il proprio stato di grave disagio, e non sono rari i casi di separazioni e divorzi, disturbi nello sviluppo psicofisico dei figli e disturbi nelle relazioni sociali.

Più precisamente, le conseguenze devastanti della situazione di mobbing in ambito sociale interessano tre aree distinte:

- a) Difficile recupero dell'inserimento occupazionale. Tale difficoltà, oltre che da condizioni di mercato del lavoro fortemente selettivo, è caratterizzata dai seguenti elementi:

La collocazione di un quadro dirigenziale ad alto livello presenta difficoltà maggiori di un lavoratore di tipologia media, dal momento che le nicchie di mercato per ruoli dirigenziali sono molto ristrette e "protette" in termini di scalata gerarchica interna alle aziende.

Il contenzioso legale per veder riconosciuti i diritti al recupero della posizione lavorativa precedentemente ricoperta, in Italia prevede tempi talmente lunghi, che la stessa attesa diventa elemento di sofferenza concomitante alla sindrome da mobbing. Inoltre, un lungo periodo di attesa (che può ricoprire anche diversi anni), determina una perdita di professionalità ad alti livelli, che si fonda sul costante esercizio pratico dell'at-

tività manageriale. Come dire: a certi livelli, chi si ferma è professionalmente perduto!

- b) Coinvolgimento del nucleo familiare. Agli occhi del soggetto mobbizzato, la famiglia appare come la struttura sociale immediatamente più disponibile per temporanee forme di compenso. Essa costituisce comunque un compenso temporaneo, variabile e - oltre certi limiti - incapace di assorbire e metabolizzare le tensioni, che le si ritorcono pericolosamente contro, implicandola in comportamenti reattivi di natura "patologica".
- c) Coinvolgimento del tessuto della vita di relazione. Gli effetti del mobbing si ripercuotono significativamente anche nella vita di relazione del soggetto mobbizzato, che subisce una progressiva contrazione, motivata in genere da due fattori:

la caduta del ruolo lavorativo viene vissuta anche come caduta dello stato sociale, che si traduce in una fuga dai contatti sociali tradizionali;

la problematica del mobbing diventa pervasiva e totalizzante, determinando una progressiva caduta d'interesse per la vita di relazione.

A ciò si aggiunga il fatto che i costi delle conseguenze del mobbing non riguardano solo gli aspetti individuali, ma si riflettono più generalmente a livello aziendale, in termini di ore lavorative perse e scadimento della qualità del lavoro, della produttività e, a livello della collettività, con un aumento dei pre-pensionamenti, delle invalidità civili e della spesa sanitaria. Il soggetto mobbizzato è diventato improduttivo, di peso per la società, per la famiglia, per se stesso: di ciò egli è consapevole, ma non ha più energie da spendere, né entusiasmo da investire.

La pratica del mobbing

La pratica del mobbing consiste nel vessare il collega di lavoro subordinato o il dipendente con svariati metodi di coercizione psicologica e fisica. Ad esempio, sottraendo lavoro gratificante per affidarlo ai colleghi; oppure attraverso la dequalificazione delle mansioni stesse che vengono ridotte a compiti banali quali fare caffè o fotocopie o comunque a compiti molto operativi e con scarsa autonomia decisionale. Altra pratica diffusa è quella dei rimproveri e/o richiami, espressi in privato ed in pubblico, per errori normalmente trascurabili.

Ancora la pratica si manifesta nel fornire volontariamente attrezzature di lavoro di scarsa qualità, computer e stampanti che si guastano, arredi scomodi, ambienti male illuminati, spesso si rende irreperibile anche l'assistenza tecnica. Talora si arriva a interrompere il flusso di informazioni necessario per il lavoro, il dipendente non riceve più le e-mail aziendali, viene chiusa la casella di posta, l'accesso alla guida in linea, forti restrizioni sull'accesso a Internet. Se il dipendente resta in malattia, vengono inviate dai capi dell'azienda continue visite fiscali a casa del lavoratore. Quando il "mobbizzato" ritorna sul posto di lavoro, spesso trova la scrivania sgombra o portata via e il computer staccato dalla rete aziendale: è la cosiddetta sindrome *da scrivania vuota*, per la quale scompare un pezzo alla volta senza dare giustificazioni al lavoratore.

In Italia, le tutele al licenziamento o trasferimento in altre sedi dei lavoratori sono maggiori che in altri Paesi ed è abbastanza diffusa la pratica di ricorso al mobbing per indurre nel lavoratore le dimissioni laddove il licenziamento è possibile solo per giusta causa (art.18 dello Statuto dei Lavoratori).

La tutela giuridica

In Parlamento esistono diversi disegni di legge sul tema; manca invece un orientamento comunitario in tema di mobbing. In Germania sono sparsi centri d'ascolto sul territorio e personale a cui rivolgersi in caso di molestie morali nelle divisioni delle aziende di maggiori dimensioni (come la Volkswagen). Sempre in Germania è previsto il prepensionamento a carico dell'azienda per i dipendenti riconosciuti vittime di mobbing; in Svezia c'è la prima e più avanzata legislazione che prevede un reato di mobbing.

La Svezia ha in generale un'attenzione ai diritti umani che ha favorito il dibattito sulle molestie morali. Gli Stati Uniti hanno una delle prime e più severe leggi sulle molestie sessuali sul posto di lavoro, ma poca attenzione per questa materia. Tuttavia, la Costituzione italiana (artt. 2-3-4-32-35-36-41-42) tutela la persona in tutte le sue fasi esistenziali, da quella di cittadino a quella di lavoratore. Inoltre, sul datore di lavoro grava l'obbligo contrattuale, derivante dall'art. 2087 cod. civ., di tutelare la salute e la personalità morale del dipendente. La Corte di Cassazione ha ritenuto (Sezione Lavoro n. 12445 del 25 maggio 2006, Pres. Ciciretti, Rel. De Luca) che un'iniziativa diretta alla repressione, non già alla prevenzione dei fatti mobbizzanti non è idonea a costituire adempimento agli obblighi previsti dall'art. 2087 cod. civ. Molti comportamenti che caratterizzano il mobbing trovano inoltre una precisa connotazione in numerosi articoli del codice penale (abuso d'ufficio, percosse, lesione personale volontarie, ingiuria, diffamazione, minaccia, molestie). In ultimo dal 2008 è stato introdotto in Italia il D.lgs. 81/08 che ha introdotto all'art. 28 l'obbligo della valutazione periodica del rischio da stress da lavoro correlato e il suo monitoraggio dentro ogni luogo di lavoro (di piccole o grandi dimensioni, pubblico o privato).

Istruzioni pratiche per reagire alle situazioni di mobbing

Tutti nel nostro percorso lavorativo possono diventare vittime o protagonisti di azioni mobbizzanti o comunque vessatorie. È, quindi, utile capire in che modo e quali strumenti usare per reagire a queste situazioni, che se non controllate possono portare a dei disturbi riconducibili alla psicopatologia. Una volta che si è presa consapevolezza del problema, il consiglio è quello di reagire sin da subito senza timori e paura. Mai restare "passivi e rassegnati": non si deve cedere allo scoraggiamento e rinunciare a difendersi.

Bisogna organizzarsi per resistere con molta pazienza e reagire con molta calma e razionalità. Denunciare formalmente il mobbing richiede una serie di "prove"; è dunque necessario crearsi una base di elementi che potrebbero diventare prove giuridiche. È buona pratica quella di annotare tutti gli attacchi (verbali e non) con data, luogo e persone coinvolte.

Prendere nota e raccogliere documentazione inerente lo stato di salute. Rivolgersi senza timore al proprio medico di base spiegandogli la situazione ed eventuali sintomi fisici o psicologici che avete riscontrato. Se si conosce un bravo psicologo, è bene esporgli il problema, sintomi e situazioni emotive, chiedendo che certifichi eventuali patologie riscontrate.

Se l'azienda è di grosse dimensioni è utile manifestare la percezione del problema al medico dell'azienda (medico competente) o allo psicologo del lavoro (se presente). Entrambi sono tenuti al segreto professionale. Qualsiasi prova del vostro malessere è un vostro punto di forza! In caso di processo civile è utile conservare con cura ogni elemento scritto favorevole (note di valutazione positive) e ogni documento scritto inerente i compiti e le man-

sioni assegnate e quelle effettivamente svolte. Come già detto prima, l'arma per reagire al mobbing è rispondere ai tentativi di violenza in modo calmo, chiaro e deciso.

L'appoggio dei colleghi coinvolti, che potrebbero testimoniare, è fondamentale, anche se spesso è difficile da ottenere per paura di ripercussioni. Il consiglio è comunque quello di parlarne con i colleghi. È utile parlare del mobbing ai responsabili dell'azienda: in modo informale, con calma e alla presenza di un collega. Sicuramente gli episodi di mobbing non sono mai episodi isolati. È importante confrontarsi con altre persone che abbiano eventualmente subito lo stesso trattamento, oltre che informarsi, attraverso un sindacato, sui diritti che si possono vantare.

Dal punto di vista della sicurezza nei luoghi di lavoro, il d.lgs 81.2008 in questo senso è un grandissimo aiuto per le persone vittime di queste azioni. Infatti questa nuova normativa sulla sicurezza obbliga in maniera forte e senza vincoli, il datore di lavoro (o il responsabile della sicurezza delegato) a monitorare stati di disagio psico-sociale, a prendere atto della situazione (compilazione del DVR) e qualora presenti intervenire tempestivamente per eliminare o ridurre il rischio da "stress lavoro correlato". Informatevi dunque su chi è: l'RSPP, l'RLS e il Medico Competente della vostra organizzazione, chiedete un incontro e sottoponete a loro il vostro problema. Ai sensi dell'art. 41 comma 2 del D.lgs. 81/08 il medico competente è tenuto a visitarvi entro 30 giorni dal momento in cui farete richiesta di una consulenza medica straordinaria (vedesi modello in allegato).

Laddove queste azioni non producano risultati tangibili, inoltrare una nota formale (raccomandata A/R) al vertice aziendale (datore di lavoro), che in questo modo si sentirà obbligato a intervenire (ricordiamo l'art. 2087 del c.c.). Se neanche quest'ultima

soluzione porterà ad un cambiamento, cominciate a prendere in considerazione le vie legali. In Italia ci sono numerosi sindacati che hanno all'interno delle sedi centrali una sezione con consulenti esperti che si occupano solo di cause di mobbing.

L'iscrizione ad un sindacato dà diritto ad una serie di servizi gratuiti alla quale si può accedere. Purtroppo la legge italiana non prevede ancora il mobbing come reato penale, quindi si può solo procedere per una causa civile.

Tuttavia è importante che una persona mobbizzata veda riconosciuti i propri diritti ed è per questo che, laddove si sia veramente convinti di intraprendere una causa civile, si prosegua fino alla fine senza abbattersi di fronte ad eventuali ostacoli o a tempi che spesso sono un deterrente molto forte alla scelta di intraprendere una causa legale. Parallelamente all'azione legale cominciate a valutare se possa esservi d'aiuto una consulenza psicologica di sostegno per eventuali sindromi post traumatiche da stress o disturbi dell'adattamento o peggio ancora sintomi afferenti all'area depressiva.

Fac-simile richiesta visita straordinaria

Al datore di Lavoro _____

E per conoscenza al medico competente _____

_____, li _____

Oggetto: richiesta di visita medica ai sensi del D.Lgs 81/2008
(art.41, comma 2, lettera c).

Il sottoscritto/a _____

nato/a il ____/____/_____ in servizio presso _____

con la mansione di _____

chiede di essere sottoposto entro 30 giorni a visita medica da parte
del Medico Competente in relazione al seguente rischio lavorativo:

- movimentazione manuale carichi o pazienti
- posturale ergonomico
- biologico
- attività con utilizzo di videoterminali
- utilizzo di guanti in lattice
- preparazione farmaci antitumorali
- turno notturno
- stress da lavoro correlato
- altro rischio _____

Si dichiara che si hanno prove della correlazione tra il rischio a cui si è
esposti e lo stato di malessere denunciato e pertanto **sono fondati i
motivi di richiesta di consulenza medica straordinaria ai sensi
della normativa in oggetto.**

Distinti saluti

FIRMA

Bibliografia

- Depolo M., Sarchielli G., *Psicologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1991.
- Di Venanzio F., *Il mobbing negli ambienti di lavoro: cause, conseguenze e ipotesi di intervento*. Tesi di laurea in Psicologia dell'Università di Urbino, a.a. 1999/2000.
- Ege H. *Oltre il mobbing. Straining, stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*. FrancoAngeli, Milano 2005.
- Ege H., *Che cos'è il terrore psicologico sul luogo di lavoro*. Pitagora. Bologna, 1996.
- Ege H., *I numeri del mobbing. La prima ricerca italiana*. Pitagora, Bologna, 1999.
- Ege H., *Il mobbing in Italia*. Pitagora Editore. Bologna, 1997
- Ege H., *Introduzione al mobbing culturale*. Pitagora Editore. Bologna, 1996.
- Ege H., Lancioni M., *Stress e mobbing*, Pitagora, Bologna 1999,
- Ege H., *Mobbing. Conoscerlo per vincerlo*, FrancoAngeli Milano 2001,
- Favretto G. (a cura di) *Le forme del mobbing. Cause e conseguenze di dinamiche organizzative disfunzionali*. R. Cortina, Milano 2005.
- Gilioli R. (a cura di), *Cattivi capi, cattivi colleghi. Come difendersi dal mobbing e dal nuovo capitalismo selvaggio*. Mondadori, Milano 2000.
- Gulotta G., *Il vero e il falso mobbing*. Giuffrè Milano 2007.
- Hirigoyen, M.F. *Molestie morali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*. Einaudi, Torino, 2000.
- Lazzari D., *Il mobbing sessuale*, PRIMA Bologna, 1999.
- Lazzari D., *Mobbing: conoscerlo, affrontarlo, prevenirlo*, ESI, Pescara, 2001
- Leymann H., *Leymann inventory of psychological terror*, Violen, Karlskrona 1992.
- Leymann H. *Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, n. 5;
- Leymann H., *The Content and Development of Mobbing at Work*, in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, n. 5;
- Maier E., *Il Mobbing e lo stress organizzativo*, Edizioni Il ponte Vecchio, Cesena, 2002.
- Marini F., Nonnis M. *Il mobbing. Dal disagio al benessere lavorativo*. Carocci, Roma 2006.
- Menelao, M. e al., *Mobbing: la faccia impresentabile del mondo del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2001
- Pozzi G. (a cura di) *Salute mentale e ambientale di lavoro. Conoscere e tutelare dal disadattamento al mobbing*. Franco Angeli, Milano 2008.
- Rupprecht Stroell B., *Difendersi dal mobbing*. TEA, Milano 2007.
- Spaltro E., Piscicelli P., *Psicologia per le organizzazioni*, Carocci Roma 2002
- Sprini G. (a cura di) *Mobbing: fenomenologia, conseguenze ed ipotesi di prevenzione*. FrancoAngeli, Milano 2007.
- Tosi P. (a cura di) *Il mobbing*. Giappichelli, Torino 2004.
- Tronati B., *Mobbing e straining nel rapporto di lavoro. Cosa sono, come riconoscerli, come reagire, come tutelarsi*. Ediesse 2008.
- Vaccani R. *Stress, mobbing e dintorni. Le insidie intangibili degli ambienti lavorativi*. Etas, Milano 2007.
- Ventimiglia C., *Disparità e disuguaglianza. Molestie sessuali, mobbing e dintorni*. Franco Angeli, Milano 2003

