



Scuola di Specializzazione in Medicina del Lavoro dell'Università di Padova

Direttore Giovanni Battista Bartolucci

Seminari di Medicina del Lavoro 2008
Benessere Organizzativo e Prevenzione del Disagio
nell'Ambiente di Lavoro

Aula Morgagni
16/06/2008

Alcune forme di disagio psicosociale e stress lavoro-correlato: strain, burnout e straining/mobbing

La valutazione del rischio stress lavoro-correlato

Il Testo Unico definisce la valutazione del rischio una *valutazione* globale e documentata di tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori presenti nell'ambito dell'organizzazione in cui essi prestano la propria attività, finalizzata ad individuare le adeguate misure di *prevenzione* e di *protezione* e ad elaborare il programma delle misure atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza.

[...] valutazione di tutti i rischi [...] ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo *stress lavoro-correlato*, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri paesi (Art. 28, rif.: art. 4 d.lgs. n. 626/1994).

Rischio fisico vs rischio psicosociale

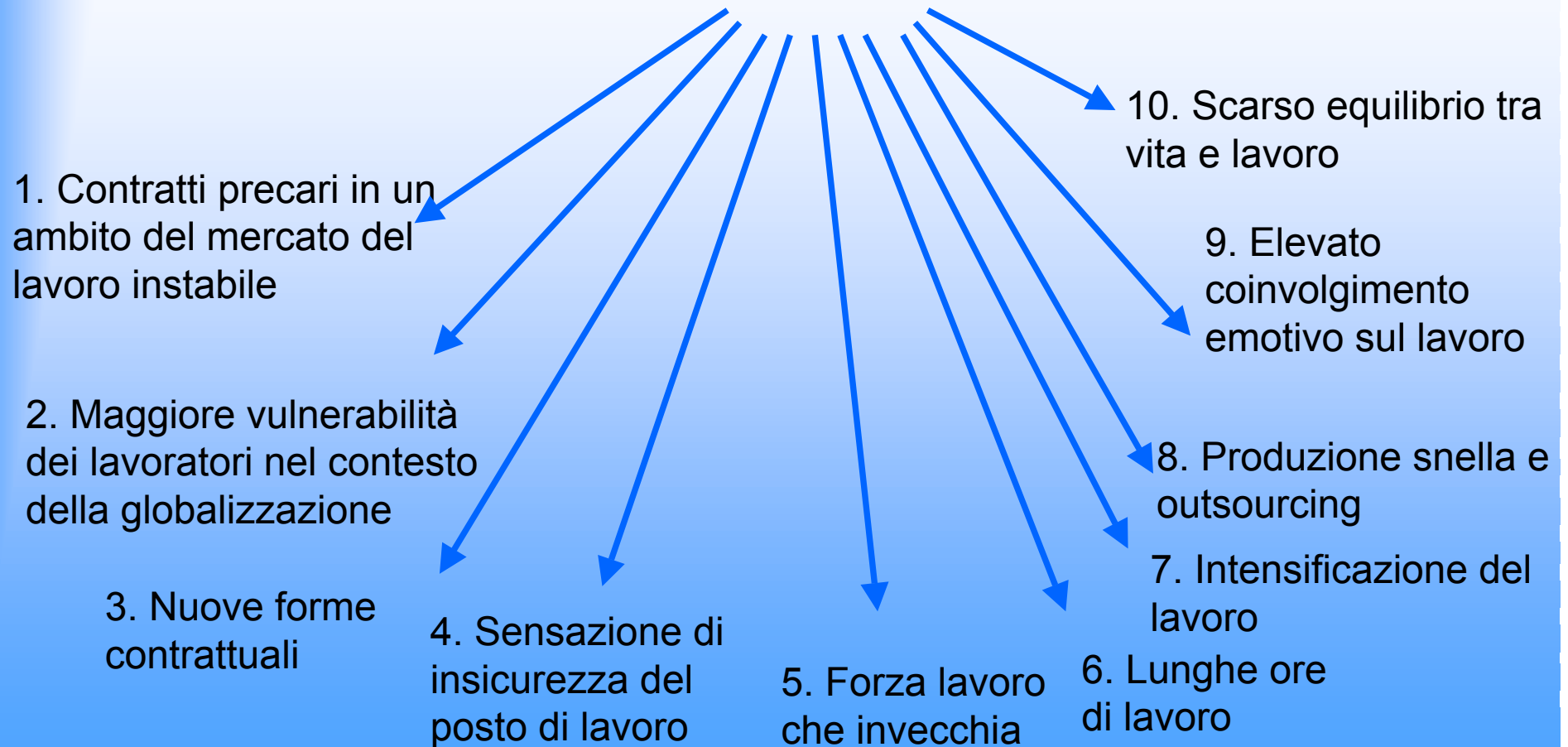
- Nel processo di salvaguardia e promozione della salute psico-fisica e di prevenzione delle **patologie correlate** al lavoro stanno emergendo in modo consistente i fattori di rischio psicosociale.
- Accanto ai rischi tradizionali (chimici, fisici e biologici) per la salute dei lavoratori, infatti, i rischi psicosociali stanno diventando una delle principali cause di alterazione della salute per la persona e per l'organizzazione.
- Il **rischio relazionale** o **interpersonale** si pone all'attenzione degli operatori in maniera crescente e mentre fino a pochi anni fa le patologie erano prevalentemente ad eziologia **monofattoriale** (ad esempio, per esposizione lavorativa a polveri, fumi, gas, vapori, rumori, ...), oggi emergono il disagio lavorativo e le **patologie definite stress correlate di tipo aspecifico ad eziologia multifattoriale**.

Il rischio psicosociale

- Per rischio psicosociale si intende l'insieme delle variabili organizzative, gestionali, ambientali e relazionali che possono causare un danno psicologico, sociale o fisico alle persone (Cox & Rial-Gonzalez, 2002) nonché determinare effetti negativi in termini di efficienza e di immagine a livello organizzativo, economico, sociale e ambientale (De Carlo, Falco & Siragusa, 2008).

Rischi psicosociali emergenti (top ten)

- L'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute del Lavoratore (2007) ha recentemente individuato alcuni rischi "emergenti", nuovi e in aumento, per la salute e la sicurezza sul lavoro.



Strategia Comunitaria per la salute e la sicurezza sul lavoro

(2007-2012)

La natura dei rischi professionali cambia in base al ritmo dell'accelerazione delle innovazioni, allo sviluppo di nuovi fattori di rischio (violenza sul luogo di lavoro, molestie sessuali e mobbing, situazioni di dipendenza) e della trasformazione del lavoro.

L'obiettivo della strategia è di ridurre (nel periodo 2007-2012) del 25% l'incidenza degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali.

Strategia Comunitaria per la salute e la sicurezza sul lavoro

(2007-2012)

Per il raggiungimento degli obiettivi è necessario:

- mettere a punto metodi per l'identificazione e la **valutazione dei nuovi rischi potenziali**;
- creare una cultura generale che riconosca il valore della salute e della prevenzione dei rischi promuovendo il mutamento dei comportamenti dei lavoratori e **incoraggiando allo stesso tempo i datori di lavoro ad adottare approcci orientati alla salute**;
- sviluppare **programmi di formazione** per i lavoratori ma anche per tutti i livelli del ciclo d'istruzione e in tutti i settori;
- potenziare la ricerca nei settori riguardanti gli **aspetti psicosociali e i rischi insorgenti** da nuove forme di organizzazione del lavoro;
- invitare l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro a promuovere lo scambio di informazioni e di buone prassi e ad elaborare, attraverso il suo osservatorio dei rischi, informazioni di alta qualità sulle sfide specifiche;
- **diffondere sul luogo di lavoro** l'applicazione corretta dei principi di prevenzione dei rischi collegati al lavoro;
- promuovere la salute mentale sul luogo di lavoro; in particolare l'OMS sostiene che, **entro il 2020, la depressione diventerà la causa principale d'inabilità al lavoro.**

Legislazione e normative italiane

- **D. Lgs. 626/94** e le modifiche ed integrazioni apportate dal **D. Lgs. 242/96** sulla sicurezza e la salute dei lavoratori durante il lavoro;
- **D. Lgs. 231/01**, disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica;
- **Legge n. 39 dell'1 Marzo 2002**, disposizioni per l'adempimento di obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alla Comunità Europea;
- **Circolare INAIL n. 71 del 17 dicembre 2003**, disturbi psichici da *costrittività organizzativa* sul lavoro. Rischio tutelato e diagnosi di malattia professionale;
- **D. M. del 24 Marzo 2004**, misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni. In particolare vengono invitate le Amministrazioni a valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione rilevando le opinioni dei propri dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, realizzando opportune misure di miglioramento per prevenire i rischi psicosociali.
- **Dlgs 81/08**, attuazione dell'articolo 1 della Legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Conseguenze del rischio psicosociale

- Dai rischi psicosociali possono derivare conseguenze negative inquadrabili in varie categorie fra cui *Strain*, *Burnout* e *Straining/Mobbing*, di particolare rilievo a livello individuale, organizzativo e sociale.

Il benessere organizzativo

- Il benessere organizzativo, inteso come la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori, è un costrutto multidimensionale, dato che diversi sono i fattori in grado di determinarlo e/o influenzarlo, sia a livello individuale e di gruppo, sia organizzativo.

Un modello teorico applicativo

DETERMINANTI ORGANIZZATIVE

*(Fonti di stress/
potenziali rischi)*

- Clima Organizzativo
- Cultura Organizzativa
 - Diversity management (etnia/razza, genere/maternità, età/anziarietà, ...)
- Sicurezza e Ambiente
- Conflitto Organizzativo
- Carico Lavorativo
- Percezione di Supporto da parte dell'Organizzazione
- Efficacia Collettiva

CONSEGUENZE DI MALESSERE e di BENESSERE

(Tipologie e gradi di strain)

- Strain (psicologico, fisiologico e comportamentale)
- Burnout
- Sintomi di malessere psicofisico
- Mobbing/Straining
- Assenteismo/Turnover
- Soddisfazione lavorativa
- Commitment/Overcommitment
- Altruismo/Compliance

Lo stress

- Una provocazione: *“Tutti sanno che cos’è lo stress ma nessuno sa precisamente che cos’è”* (Selye, 1973).
- La parola stress deriva dal latino *strictus*, che significa *stretto, serrato, compresso*.
- Come espressione anglosassone veniva utilizzata già nel XVII secolo con il significato di *difficoltà, avversità o afflizione*. Nel XVIII e nel XIX secolo il termine ha acquisito il significato di *forza, pressione, tensione, sforzo*.

Lo stress lavorativo

- Per stress lavorativo (work stress) si intende il processo stressogeno che coinvolge l'individuo nella sua interazione con l'ambiente di lavoro. Esso si manifesta in presenza di uno *squilibrio* tra le richieste provenienti dall'ambiente/organizzazione e le capacità/risorse di un individuo. Tale squilibrio può risolversi in senso positivo, con esiti utili per l'individuo e per l'organizzazione, oppure in senso negativo – strain – in termini di grave inadeguatezza delle risposte possibili, di *conflitto* rispetto a valori e bisogni, di sofferenza individuale e organizzativa.
- Si sviluppa attraverso varie fasi: dalla *percezione* di potenziali fonti di tensione nell'ambiente (*stressor*), alla *produzione di risposte* fisiologiche, psicologiche e comportamentali di tensione fino alla possibile determinazione di gravi conseguenze (*strain*), a breve, medio o lungo termine sia individuali che organizzative (Cox & Mackay, 1981; Cooper et al., 2001).

Lo strain

- I principali modelli sullo stress occupazionale (French & Kahn, 1962; Van Harrison, 1978; Caplan, 1979; Karasek, 1979; Cox & Mackey, 1981; Cooper & Marshall, 1978; Cummings & Cooper, 1979) descrivono lo strain come *l'insieme negativo* degli effetti/risposte che le fonti di stress presenti nei contesti lavorativi e organizzativi, interagendo con variabili di ordine individuale, ambientale e sociale, possono produrre nella persona.
- Tali effetti riguardano sia i vissuti e i comportamenti direttamente legati al lavoro e all'organizzazione sia varie conseguenze sulla salute della persona.

Le principali forme di strain

■ Una tipologia largamente accettata (Kahn & Byosiere, 1992; Cooper et al., 2001) individua tre principali categorie di strain:

- ✓ *strain fisiologico;*
- ✓ *strain comportamentale;*
- ✓ *strain psicologico.*

Strain fisiologico (1)

- Importanti risposte fisiologiche direttamente legate all'esperienza lavorativa sono state individuate da Fried, Rowland e Ferris (1984) e suddivise in tre grandi categorie:
 - ✓ cardiovascolari (pressione sanguigna, attività cardiaca, livello di colesterolo);
 - ✓ biochimiche (catecolamine, cortisolo, acido urico);
 - ✓ gastrointestinali (soprattutto ulcere peptiche).
- In un'altra rassegna Jex e Beehr (1991) individuano questi tre gruppi di sintomi come misure fisiologiche *ritenute associate allo strain* e li differenziano da una seconda categoria di indicatori fisiologici definiti *condizioni effettive di strain* e comprendenti sia conseguenze dirette dello stress, fra cui collocano il cancro, l'infarto o il diabete, sia effetti indiretti, fra cui l'abitudine al fumo, bere alcolici, diminuzione delle ore di sonno.

Strain fisiologico (2)

L'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute del Lavoratore (2007) identifica le seguenti risposte fisiologiche derivabili dagli stressor lavorativi:

- **problemi al sistema cardio-vascolare** (Belkic, Landsbergis, Schnall & Baker, 2004; Schnall, Belkic, Landsbergis & Baker, 2000);
- **ictus** (Ferrario, Veronesi, Carro, Fornari, Segal, Borchini, Battaini & Cesna, 2005);
- **infezioni, ipersensibilità, cancro, ulcera** (Sauter & Murphy, 1999);
- **esaurimento nervoso/attacchi d'ansia** (Niedhammer, Chastain, David, Barouhriel & Barrandson, 2006);
- **disturbi muscolo-scheletrici** (Arnaudo, Hamon-Cholet & Waltisperger, 2006).

Strain fisiologico (3)

Altri disturbi di tipo psicosomatico comprendono:

- ulcere peptiche;
- coliti ulcerose;
- sindromi dell'intestino irritabile;
- elevata pressione sanguigna,
- asma bronchiale ed eczemi (Tay, 1994; Cox & Gonder-Frederick, 1991; Karasek, Baker, Marxer, Ahlbom & Theorell, 1981; Ooi & Goh, 1997).

Strain comportamentale

- Le risposte comportamentali agli stressor lavorativi possono essere categorizzate secondo due tipologie (Jex & Beehr, 1991; Cooper & Cartwright, 1994; Jones & Bright, 2001).
- **Comportamenti significativi per l'organizzazione**, che hanno un impatto diretto sul funzionamento organizzativo, quali:
 - ✓ riduzione della performance;
 - ✓ turnover;
 - ✓ assenteismo;
 - ✓ incidenti sul lavoro;
 - ✓ cali di produttività.
- **Comportamenti significativi per l'individuo**, relativi alla sua salute personale e responsabili solo indirettamente di possibili effetti sulla prestazione lavorativa, quali l'abuso di:
 - ✓ alcol;
 - ✓ tabacco;
 - ✓ sostanze psicoattive.

Strain psicologico

■ Importanti risposte psicologiche direttamente legate all'esperienza lavorativa sono (Jackson & Schuler, 1985; Kahn & Byosiere, 1992; Cooper et al., 2001):

- ✓ tensione/ansietà;
- ✓ fatica cronica o patologica;
- ✓ depressione;
- ✓ riduzione dell'autostima e della fiducia in se stessi;
- ✓ diminuzione della motivazione;
- ✓ esaurimento emotivo;
- ✓ insoddisfazione lavorativa;
- ✓ disimpegno verso l'organizzazione;
- ✓ burnout;
- ✓ aggressività/violenza fisica;
- ✓ straining;
- ✓ mobbing.

Una particolare forma di strain: il Burnout

- Il *burnout* è una particolare sindrome rilevata in prevalenza tra le persone impegnate in attività professionali a carattere sociale (infermieri, medici, assistenti sociali, operatori di ospedali psichiatrici, operatori per l'infanzia, insegnanti, ...).
- Il termine inglese (tradotto in italiano “bruciato”, “esaurito”) evoca l'immagine dell'ultimo guizzo di una fiamma (Maslach, 1982).

Definizione di burnout

- Cherniss (1983) definisce la sindrome di burnout come una risposta individuale ad una situazione lavorativa percepita come stressante e nella quale l'individuo non dispone di risorse e di strategie comportamentali e cognitive adeguate a fronteggiarla.
- I cambiamenti di atteggiamento e di comportamento associati al burnout attivano una *fuga psicologica* e portano ad instaurare una *relazione di distacco* con l'utente.

I fattori predittivi del burnout

Maslach (1984) descrive il burnout come una sindrome da *esaurimento emotivo*, *depersonalizzazione* e *ridotta realizzazione personale*.

Esaurimento emotivo. Si caratterizza per la mancanza dell'energia necessaria per affrontare la realtà quotidiana e per la prevalenza di sentimenti di *apatia* e di *distacco emotivo* nei confronti del lavoro.

Il soggetto si sente svuotato, sfinito, le sue risorse emozionali sono esaurite.

I fattori predittivi del burnout

Depersonalizzazione. È un atteggiamento caratterizzato da *distacco* e *ostilità*, dal tentativo di sottrarsi al coinvolgimento, limitando la qualità e la quantità degli interventi professionali, al punto di rispondere evasivamente alle richieste degli utenti, di sottovalutarle o negarle.

Ridotta realizzazione professionale. Si riferisce ad un sentimento di *fallimento professionale* dovuto alla percezione della propria *inadeguatezza* al lavoro, alla consapevolezza dell'intolleranza e del disinteresse verso le esigenze degli altri e ai conseguenti sentimenti di colpa per la perdita di efficacia e di competenza nella relazione con l'utente.

Le 4 fasi del burnout

Il burnout è un processo che si compone di 4 stadi successivi (Edelwich & Brodsky, 1980):

1. Stadio dell'entusiasmo. Spesso la scelta di intraprendere una specifica professione d'aiuto poggia su una base di ottimismo che ne evidenzia i lati piacevoli e positivi piuttosto che quelli scomodi e negativi. Viene spesso a mancare, cioè, una percezione realistica delle effettive difficoltà che l'esercizio della professione comporta.

Le 4 fasi del burnout

2. Stadio della stagnazione. Quando l'operatore sociale giunge alla scoperta che i risultati del suo impegno sono incerti, aleatori e difficili da conseguire, comincia a provare un sentimento di stallo e di noia. Quella che all'inizio era una professione ambita, o addirittura una missione, diventa un lavoro qualsiasi, un mestiere come un altro.

Se le problematiche emergenti in questa fase non vengono adeguatamente affrontate, si entra nello stadio successivo.

Le 4 fasi del burnout

3. Stadio della frustrazione. Se lo scarto tra le aspettative ideali e la realtà quotidiana permane e diventa stabile, l'operatore entra in una condizione di "rabbia" e depressione. Emerge un vissuto di inutilità e di vuoto, anche misto a sensi di colpa nei confronti del proprio lavoro. Inizia la vera e propria sindrome del burnout.
4. Stadio dell'apatia. Se non si interviene opportunamente, l'operatore entra in una condizione di disimpegno affettivo, si preoccupa esclusivamente di se stesso, persegue solo il proprio benessere economico.

Ampliamento della definizione di burnout

- Recentemente Maslach e Leiter (2000) hanno perfezionato le componenti della sindrome attraverso tre dimensioni: *deterioramento dell'impegno* nei confronti del lavoro, *deterioramento delle emozioni* originariamente associate al lavoro e *problemi di adattamento* tra la persona ed il lavoro in relazione alle necessità che caratterizzano quest'ultimo.
- In tal senso il burnout diventa una sindrome da strain non più esclusiva delle professioni di aiuto ma potenzialmente ***riscontrabile in qualsiasi organizzazione di lavoro.***

Le conseguenze del burnout per l'organizzazione

Troppo spesso si tende a credere che i danni del burnout riguardino solo l'individuo. I danni per le organizzazioni, invece, anche in termini strettamente economici, sono di rilievo:

- ✓ spese sanitarie;
- ✓ congedi per malattia;
- ✓ assenteismo;
- ✓ errori che in situazioni di disagio fisico e psicologico è più facile commettere;
- ✓ abbassamento della qualità del lavoro (Maslach & Leiter, 1997; Di Nuovo, Dal Corso & Falco, 2006).

Le conseguenze del burnout per la persona ⁽¹⁾

- Conseguenze sulla salute: stanchezza generale, disturbi del sonno, disturbi alimentari e gastrointestinali, mal di testa e problemi cardiovascolari, sono tra le manifestazioni fisiche più diffuse (Pines & Aronson, 1988; Maslach & Leiter, 1997; Di Nuovo, Dal Corso & Falco, 2006).
- Conseguenze psicologiche: depressione, sensi di colpa, isolamento, rigidità di pensiero, alterazioni del tono dell'umore, diminuzione dell'autostima, aggressività, atteggiamento negativo nei confronti della vita (Cherniss, 1980).

Le conseguenze del burnout per la persona (2)

- A livello comportamentale, il disagio provocato dal burnout si manifesta in termini di reazione negativa verso se stessi, assenze frequenti dal lavoro, scarsa creatività, ancoraggio a procedure standard, distacco emotivo dal proprio lavoro e dall'utente (Del Rio, 1990; Baiocco, Crea, Laghi & Provenzano, 2004).

Stalking: alcune definizioni

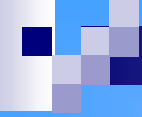
- Il fenomeno dello stalking, conosciuto anche come “**sindrome del molestatore assillante**” o dell’“**inseguimento ossessivo**”, ha cominciato a ricevere attenzione all’incirca negli anni ‘90 dai media, i quali si riferivano ad esso come ad una forma di comportamento aggressivo persistente, a lungo termine, che può degenerare in vera e propria violenza.
- Il fenomeno è generalmente identificato da azioni o comportamenti ripetuti che vengono vissuti dalla vittima come intrusivi e che creano sentimenti di apprensione. La vittima di stalking riceve chiamate telefoniche, lettere, cartoline, fax, e-mail, regali, subisce pedinamenti, minacce o vari tipi di danno (Pinals, 2007).
- Dello stalking esistono numerose definizioni in letteratura. In quella psichiatrica lo stalking viene tradizionalmente associato all’erotomania, alla ninfomania, all’attaccamento ossessivo, alle oscenità ed alle minacce, alla paranoia ed all’irrazionalità (Pinals, 2007).
- Jordan et al. (2000) definiscono lo stalking come una condotta diretta ad una particolare persona, che provoca nella vittima la paura di subire incidenti/danni o di morire e che causerebbe ragionevolmente una paura uguale o simile ad una qualunque persona.

Alcuni dati del fenomeno

- Non è facile effettuare stime precise dello stalking. Dalle denunce presentate, secondo l'Osservatorio Nazionale sullo Stalking dell'Associazione Italiana di Psicologia e Criminologia (2004), l'86% delle **vittime è di sesso femminile** e nella maggior parte dei casi ha un'età compresa tra 18 e i 24 anni. Nel biennio 2003/2004, circa il 10% degli omicidi dolosi in Italia era stato preceduto da atti di stalking.
- La categoria lavorativa più a rischio è quella delle **professioni d'aiuto**, quali assistenti sociali, medici, infermieri e psicologi, ma si sta estendendo ai servizi in generale.
- Diversi studi hanno inoltre evidenziato che la maggior parte delle volte lo stalking viene messo in atto da **persone conosciute**, quali un coniuge, un ex-partner o comunque una persona vicina, piuttosto che da sconosciuti (Tiaden & Thoennes, 1998; Bjerregaard, 2000; Spitzberg, 2002).

Lo stalker: motivazioni e caratteristiche

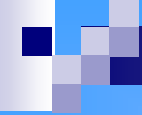
- Tra le possibili motivazioni, secondo l'Osservatorio Nazionale sullo Stalking vi sono le seguenti: desiderio di avvicinare qualcuno per cui si prova un'attrazione ossessiva, voglia di ristabilire una relazione con un ex-partner, desiderio di vendetta in seguito ad un abbandono o ad un torto subito, conquista dell'altro a qualsiasi prezzo o tentativo assillante di intraprendere una relazione d'amore.
- Diversi studi hanno evidenziato che lo stalker, per il quale la vittima rappresenta semplicemente un oggetto attraverso cui placare le proprie pulsioni, i propri bisogni di riconoscimento ed attenzione, è una persona con specifici disturbi nella sfera affettivo-emotiva, relazionale e comunicativa.



Tali studi, sulla base delle motivazioni sottese al comportamento dei persecutori, hanno permesso di definire 5 tipologie principali di stalker:

- il “**risentito**”: spinto dal desiderio di vendetta per un danno o un torto che crede di aver subito; si distingue per una scarsa analisi della realtà che lo porta a considerare giustificati i propri comportamenti;
- il “**bisognoso d'affetto**”: motivato dalla ricerca di una relazione e di attenzioni, crede di compensare la propria mancanza d'amore o affetto instaurando una relazione con una persona che crede essere il suo partner/amico ideale; un eventuale rifiuto dell'altro viene negato e visto come una difficoltà dell'altro a lasciarsi andare o a superare un qualche limite; rientra in questa categoria il delirio erotomane;

- Il “**corteggiatore incompetente**”: i suoi comportamenti sono dettati dalla sua scarsa o assente competenza relazionale e si concretizzano in azioni opprimenti ed esplicite, che possono diventare aggressive e rozze quando non ottiene i risultati auspicati; spesso questa tipologia di stalker cambia nel tempo la propria vittima e ripropone gli stessi schemi di comportamento su un'altra.
- Il “**respinto**”: è in genere un ex partner che cerca di riallacciare una relazione dopo un rifiuto o che si vuole vendicare per un abbandono subito, agendo comportamenti che vanno spesso, in maniera alternativa, in entrambe le direzioni; resistente nel tempo, vede nella persecuzione la possibilità di mantenere in qualche modo una relazione con la vittima, dal momento che la perdita totale dell'altro risulterebbe per lui/lei intollerabile.

- 
- Il “**predatore**”: è un molestatore che mira ad avere rapporti sessuali con la vittima e che mette in atto comportamenti che la spaventano; vive come eccitante il fatto di provocare paura e l’organizzazione dell’assalto alla vittima genera in lui un appagante senso di potere; vittime di questa tipologia di stalker, che in genere sono persone con disturbi alla sfera sessuale, sono anche i bambini.

Il fenomeno del mobbing (1)

- Si deve a Leymann l'introduzione e l'approfondimento del costrutto nel settore lavorativo, a partire dagli anni '80 (Leymann & Gustavsson, 1984; Leymann, 1990, 1993, 1996, 1997).
- Secondo tale autore "Il mobbing, o terrore psicologico sul posto di lavoro, consiste in una *comunicazione ostile* e non etica diretta in modo *sistematico* da uno o più individui solitamente verso un singolo individuo, il quale a causa di ciò si trova in una posizione indifesa e impossibilitato a ricevere aiuto, essendo costretto in quella posizione da continue azioni mobbizzanti".
- Tali azioni si verificano con un'*alta frequenza di base* (definizione statistica: almeno una volta a settimana) e *perdurano a lungo nel tempo* (definizione statistica: almeno sei mesi). L'alta frequenza e la durata dei comportamenti ostili è causa di gravi problemi psicologici, psicosomatici e sociali" (Leymann, 1996, pag. 168).

Il fenomeno del mobbing (2)

- Tale definizione è posta in discussione da parte di vari studiosi per la ***rigidità dei parametri temporali*** in essa previsti, tali da poter escludere le situazioni, che, pur non avendo una durata prefissata potrebbero essere caratterizzate da un'elevata frequenza e/o intensità di azioni mobbizzanti.
- Per comprendere il punto di vista di Leymann, ***i parametri temporali vanno intesi in senso statistico e non in termini di valori assoluti***, con l'obiettivo di definire il mobbing anche attraverso parametri quantitativi (quali appunto la durata e la frequenza) soprattutto nella prospettiva di poterlo distinguere dalle varie manifestazioni conflittuali che possono presentarsi sul luogo di lavoro (Pastore, 2006).

Dal mobbing allo straining

- Lo straining è stato definito come “una situazione di stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno un’azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell’ambiente lavorativo, azione che oltre ad essere stressante è caratterizzata anche da una durata costante. La vittima che subisce lo straining è in posizione di inferiorità rispetto a chi lo attua, e viene posto in essere sempre in maniera discriminante”.
- La differenza tra lo “straining” ed il “mobbing” è stata individuata nella ***manca*za di una frequenza sostenuta** di azioni ostili ostative ripetute nel tempo.
- Infatti, mentre il “mobbing” si caratterizza per una serie di condotte ostili, per lo “straining” ***è sufficiente una singola azione con effetti duraturi nel tempo***, come, ad esempio, nel caso di un demansionamento (Sentenza del 21 Aprile 2005 del Tribunale di Bergamo).

Caratteristiche del mobbing

- Analizzando le numerose definizioni proposte nel tempo, possiamo individuare alcune caratteristiche essenziali delle situazioni di mobbing:
 - l'intenzionalità dell'aggressore nell'esercizio della vessazione;
 - la percezione della vittima di essere oggetto della vessazione;
 - il frequente carattere asimmetrico della relazione di potere che intercorre tra aggressore e vittima;
 - la durata e la frequenza delle azioni vessatorie.

Azioni e strategie vessatorie

- Il mobbing può essere considerato un articolato pattern di comportamenti molesti posti in essere nell'ambiente di lavoro, che causano sofferenza fisica, psicologica e morale nella persona vessata.
- Nella letteratura internazionale sono individuabili ***molteplici classificazioni delle azioni negative*** tipiche del processo di mobbing.
- Più che parlare di singoli comportamenti mobbizzanti, sembra più appropriato porre l'attenzione sulle complesse strategie vessatorie messe in atto nel mobbing.

Tipologie di mobbing (1)

- Integrando la classificazione proposta da Baron e Neuman (1996) possono essere individuate alcune dimensioni sulla base delle quali si articolano le varie strategie di mobbing.
 - Sfera della comunicazione verbale e non verbale vs sfera del comportamento fisico.
 - Azioni apertamente manifeste e dirette vs azioni più subdole e indirette.
 - Dimensione attiva dell'agire un comportamento vessatorio vs dimensione passiva del non agire affatto al fine di emarginare/danneggiare.
 - Azioni vessatorie perpetrate attraverso il deterioramento delle relazioni interpersonali vs il deterioramento della qualità e quantità del lavoro svolto.
- Dall'incrocio di queste dimensioni emergono e si articolano diverse tipologie di mobbing.

Tipologie di mobbing (2)

- Vi sono situazioni in cui la vessazione è perpetrata, ad esempio, da un gruppo nei confronti di un singolo, e situazioni in cui è un singolo a vessare una singola persona.
- Un'altra distinzione può essere fatta sulla base del tipo di relazione gerarchica che intercorre fra i soggetti implicati:
 - ✓ mobbing dall'alto o verticale discendente;
 - ✓ mobbing dal basso o verticale ascendente;
 - ✓ mobbing tra pari o orizzontale;
 - ✓ bossing (strategia organizzativa);
 - ✓ doppio mobbing (reazione della famiglia).

Le cause del mobbing

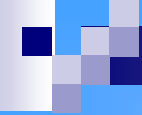
- Le diverse cause che possono concorrere a determinare l'instaurarsi di questo fenomeno sono riconducibili alle ***componenti individuali*** e alle ***dimensioni organizzative***.
- Gli antecedenti del mobbing possono essere identificati nei ***tratti di personalità del mobber o della vittima***: secondo alcuni autori il mobber presenta un disturbo narcisistico, secondo altri un disturbo paranoide di personalità, mentre il mobbizzato risulta essere una persona rigida (anche molto coscienziosa), ansiosa e irritabile, con una bassa stima di sé, tendente alla paranoia e alla depressione, o ancora con elevati livelli di sensibilità, sospettosità e rivendicazioni nei confronti degli altri.
- Fra le ***cause organizzative del mobbing***, di gran lunga le più gravi, gli autori individuano un'organizzazione poco chiara o poco strutturata del lavoro e la gestione inefficace dei conflitti di tipo emotivo, cognitivo ed interpersonale all'interno dell'organizzazione. Particolare rilievo ha la mancata prevenzione e l'intervento tempestivo sul disagio organizzativo di cui il mobbing è espressione.

Le cause del mobbing secondo l'approccio psicologico/clinico

- Secondo tale approccio, psicologico-clinico, una teoria che voglia essere esplicativa del mobbing deve risalire alla natura sociale dell'essere umano e considerare le dinamiche di gruppo. L'**aspetto relazionale è infatti di fondamentale importanza nello sviluppo del mobbing**. In tali dinamiche i vari accadimenti spesso perdono il significato che avrebbero in una normale relazione tra persone e vengono connotati in maniera diversa a causa della prevalenza degli aspetti irrazionali/emotivi della relazione tra gli attori coinvolti. Tali aspetti si esprimono attraverso forme di aggressività su base psicologica che hanno carattere distruttivo e violento.
- Quando le normali modalità di funzionamento sociale non bastano per risolvere un eccesso di tensione che minaccia la struttura del gruppo (dunque quando la relazione tra le persone coinvolte non è adeguata), l'equilibrio, sul piano collettivo, viene ripristinato attraverso soluzioni diverse, tra le quali risulta emblematica quella del **capro espiatorio**.

Il fenomeno del capro espiatorio e il mobbing: alcune analogie

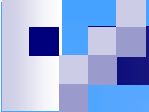
- L'antropologo francese Girard (1999) ha identificato le condizioni che attivano e con cui si sviluppa il fenomeno del capro espiatorio, che presenta una serie di analogie con il fenomeno del mobbing.
 1. Stadio iniziale: un fattore stressante, interno o esterno al gruppo, ne mette in crisi la struttura sociale, provocando un indebolimento delle istituzioni, l'appiattimento delle differenze gerarchiche e funzionali, dunque una situazione confusiva. Si tratta di una condizione iniziale di perdita di ruoli e di mancanza di differenziazione del singolo nel gruppo che è spesso evidente anche nelle condizioni che precedono lo sviluppo di mobbing.
 2. Stereotipia delle accuse rivolte al soggetto che diviene capro espiatorio: le azioni a lui attribuite metterebbero in pericolo la struttura del gruppo e dei suoi legami sociali. Anche i mobbizzati, spesso, vengono accusati di essere persone che destabilizzano l'organizzazione del lavoro (ad esempio un lavoratore che propone soluzioni nuove e creative ai problemi viene visto come un sovvertitore che sconvolge prassi già consolidate).

- 
3. Segni per la selezione della vittima: il capro espiatorio diventa oggetto di persecuzione per la presenza di sue caratteristiche peculiari che lo distinguono dagli altri e che costituiscono un elemento di anormalità rispetto allo specifico ambiente. Anche nei mobbizzati si rileva spesso la presenza di elementi di diversità rispetto al resto del gruppo (ad esempio una rara dedizione al lavoro, una brillante intelligenza, ...), elementi che non di rado contribuiscono al verificarsi delle violenze psicologiche e che vengono visti come minaccia ai fondamenti dell'attività lavorativa.

Alcuni contributi alla comprensione del mobbing si sono soffermati soprattutto sulle **caratteristiche di personalità del mobber e del mobbizzato**. Di seguito ne verranno presentati alcuni.


- La psiconalista Hirigoyen (2000), pur riconoscendo la natura plurifattoriale del mobbing, ha focalizzato i suoi studi sui meccanismi psicodinamici sottostanti al rapporto tra mobber e mobbizzato e ne ha approfondito le rispettive personalità. Secondo l'autrice, infatti, *il mobbing si svilupperebbe a partire "dall'incontro ideale" tra una personalità con disturbo narcisistico da una parte, che è invidiosa della felicità altrui, che proietta tutto il male su un'altra persona e che è animata dal desiderio di "prendere" tutto ciò che può dall'altro (mobber), e una potenziale vittima con una personalità poco sicura di sé dall'altra, incline al senso di colpa, coscienziosa ed iper-disponibile verso l'altro, vitale e con una fitta rete di relazioni sociali a livello manifesto (che nascondono in realtà una tendenza interiore alla malinconia), aspetti questi ultimi di cui il persecutore è invidioso.*
- Si è effettivamente rilevato in alcune ricerche (Trentini, 2006), come il rapporto tra mobber e vittima appaia caratterizzato spesso da una forte e reciproca dipendenza psicologica.

- Field (1999) si concentra invece sulla **personalità del mobber**, la cui inadeguatezza personale sarebbe la motivazione all'origine del mobbing. L'autore vede il mobbing come: “un bisogno compulsivo di sfogare aggressività ed è soddisfatto dalla proiezione su altri di inadeguatezza (sociale, personale, relazionale, comportamentale, professionale) attraverso controllo e sopraffazione (biasimo, esclusione, isolamento, ecc.)”.
- Il mobbing “è sostenuto attraverso il non riconoscimento di responsabilità [...] e perpetuato grazie ad un clima di timore, ignoranza, indifferenza, omertà, [...] gratificazione (per esempio una promozione) a vantaggio di colui che lo mette in atto”. Egli aggiunge ancora che ciò che il mobber teme di più è “la denuncia della sua inadeguatezza e che sia chiamato a rispondere pubblicamente del suo comportamento [...]”, dal momento che il mobber è “una persona che non ha mai imparato ad assumersi la responsabilità del suo comportamento”, che pur volendo quindi “godere dei benefici del vivere in un mondo adulto”, non è in grado né vuole assumersi le responsabilità che l'esserne parte richiede.



Il fenomeno del mobbing può anche essere ricondotto alle **dinamiche di leadership di un gruppo**. Trentini (2006), a partire dai risultati di una ricerca da lui coordinata nel 2002, afferma che il mobbing si può manifestare in quei contesti lavorativi in cui la leadership, strumento fondamentale per impedirne o bloccarne lo sviluppo, viene esercitata in modo non adeguato. Di seguito riportiamo le opinioni emerse dalle interviste relative alla fase qualitativa della ricerca.

- In caso di **mobbing strategico**, il leader viene considerato come un esecutore materiale di una politica aziendale comunque non lecita o come un normale gestore di inevitabili politiche legate alle risorse umane. Il suo contributo viene in ogni caso spersonalizzato e visto come parte di un più ampio contesto organizzativo.
- Alla base, invece, del **mobbing “top-down”** viene posto un mancato riconoscimento della leadership o una mancata accettazione dell'autorità del leader da parte di un collaboratore. Le azioni mobbizzanti, in questo caso, sembrerebbero avere a che fare con un disagio del leader legato alla sua incapacità di gestire le relazioni sociali e come un abuso del proprio potere. Ancora, un'ulteriore spiegazione data è relativa al fatto che, non riuscendo a soddisfare in modo adeguato gli obiettivi a lui richiesti dai vertici dell'organizzazione, la caduta di autostima del leader lo indurrebbe a cercare un capro espiatorio/vittima su cui “scaricare” le colpe.

- 
- Nel caso in cui il mobbing si sviluppa tra ***soggetti di pari livello gerarchico***, al leader, per quanto non direttamente coinvolto, rimane comunque il fondamentale compito di creare le condizioni per la costruzione, il mantenimento e il buon funzionamento dei gruppi di lavoro. Dalla ricerca sembra tuttavia emergere che ancora oggi i leader non si occupano molto del monitoraggio della relazione e dell'andamento del gruppo, se non attraverso interventi tardivi successivi a problemi già manifestatisi.

Le conseguenze del Mobbing per l'organizzazione ⁽¹⁾

- ✓ Le conseguenze del mobbing a livello di gruppo di lavoro e dell'organizzazione sono rappresentate dal deterioramento del clima e dall'abbassamento degli standard di efficacia ed efficienza legati ad un calo della produttività, all'incremento del tasso di turnover, all'aumento dell'assenteismo e alle richieste di risarcimento da parte delle vittime.
- ✓ La presenza di fenomeni di mobbing è più alta nel settore dei servizi (Paoli & Merliè, 2001).
- ✓ Le situazioni di mobbing possono comportare, in generale, l'abbassamento degli standard di efficacia ed efficienza, l'incremento del tasso di turnover, l'aumento dell'assenteismo e delle richieste di risarcimento da parte delle vittime (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003; Kivimaki, Elovainio & Vahtera, 2000).
- ✓ In termini di calo della produttività, secondo varie stime, un singolo caso di mobbing può costare ad una organizzazione da 30.000 a 100.000 dollari circa ogni anno (Leymann, 1990); inoltre, il mobbing nel suo complesso può determinare una riduzione totale della produttività stimata tra l'1.5% e il 2% (Hoel & Cooper, 2000).

Le conseguenze del Mobbing per l'organizzazione (2)

- In Germania, la Volkswagen è stata costretta a pagare verso la fine degli anni '90 l'equivalente di circa 300 miliardi di lire per rimborsare i dipendenti mobbizzati (Ascenzi & Bergagio, 2000).
- Una ricerca pubblicata nel 1998 dal sindacato tedesco DAG, evidenzia che il 50% dei lavoratori vittime di mobbing si mette in malattia almeno sei settimane l'anno, che il 31% di essi va in malattia da un mese e mezzo a tre mesi e che l'11% richiede il congedo per malattia per oltre tre mesi l'anno (Gilioli & Gilioli, 2000; Menelao, Della Porta & Rindonone, 2001).
- In Canada, i casi di mobbing avvenuti nelle aziende ospedaliere hanno incrementato i costi dell'80% (International Labour Organization News, 1998; Menelao, Della Porta & Rindonone, 2001).

Le conseguenze del Mobbing per l'organizzazione (3)

- Leymann (1990; Galliani & Rolli, 2004) in uno studio condotto in Svezia, ha rilevato che la cifra ottenuta dalla combinazione di due fattori, ossia perdita di produttività da parte della vittima e del suo gruppo di lavoro da una parte e costi relativi ad interventi di tipo medico, legale e consulenziale dall'altra, oscilla fra i 30 mila e i 100 mila dollari l'anno per ogni singolo caso di mobbing.
- I danni che il mobbing produce a livello organizzativo riguardano anche gli effetti negativi sulla salute dei colleghi delle vittime. Oltre ai sintomi riportati dalle vittime di mobbing e dai loro colleghi, infatti, varie ricerche sottolineano come il mobbing favorisca fenomeni diffusi di stress tra i dipendenti di un'azienda (Vartia, 2001; Galliani & Rolli, 2004) e dimostrano la relazione significativa esistente tra l'assistere a fenomeni di mobbing all'interno della propria organizzazione e l'incorrere in disturbi post-traumatici da stress (Mikkelsen & Einarsen, 2001).
- I costi del mobbing, infine, si ripercuotono anche sull'intera *comunità sociale*: l'estromissione di una persona dal mondo del lavoro a seguito di mobbing la rende non di rado meno produttiva, incapace di reinserirsi nel mercato del lavoro o portatrice di una vera e propria penalizzazione nella vita professionale.

Conseguenze del mobbing per la persona (1)

- Gli effetti del mobbing sulla salute psicofisica delle vittime consistono in alterazioni dell'equilibrio socio-emotivo, dell'equilibrio psico-fisiologico e del comportamento, nel disturbo dell'adattamento, nel disturbo post-traumatico da stress e nel disturbo d'ansia generalizzato (vere e proprie malattie psichiatriche, tali da poter configurare in ambito civilistico/risarcitorio un "danno biologico", un "danno morale" e un "danno esistenziale").
- Leymann (1990; Mikkelsen & Einarsen, 2002) ha osservato svariati effetti nelle vittime di mobbing, fra cui isolamento sociale, sintomi psicosomatici, depressione, rabbia, compulsioni, ansia e disperazione.
- Hansen et al. (2006) hanno riscontrato che le vittime di mobbing riportano un maggior numero di sintomi di somatizzazione, di ansia, di depressione e una più elevata affettività negativa rispetto a chi non ha esperienza di mobbing.

Conseguenze del mobbing per la persona (2)

- Il mobbing può avere anche conseguenze estreme, rappresentate in taluni casi dal suicidio. La condizione di forte depressione e la disperazione in cui si trova la vittima, infatti, non le lasciano intravedere alcuna via d'uscita, portandola a compiere gesti estremi. Altre volte, più raramente, la rabbia accumulata dal mobbizzato, o dal mobber, può portare ciascuno di essi a commettere un omicidio; al mobbing si possono inoltre imputare danni derivati da incidenti o infortuni sul lavoro (Ege, 1997).
- Uno studio condotto in Spagna su un campione rappresentativo di dipendenti pubblici ha evidenziato che il 76% delle vittime di mobbing soffre di apatia e mancanza di iniziativa, il 74% di depressione, il 73% di mal di schiena, il 72% di problemi di concentrazione (Pinuel, 2004).

Conseguenze del mobbing per la persona (Ascenzi & Bergagio, 2000) (3)

Apparato digerente	Bulimia, bruciori di stomaco, problemi gastrici, ulcera
Apparato respiratorio	Mancanza di fiato, problemi di respirazione, senso di oppressione
Arti	Dolori muscolari, senso di debolezza alle gambe, sudorazione, tremore
Cervello	Ansia, attacchi di panico, depressione, emicrania, insonnia
Collo/Spalle	Cefalea muscolo-tensiva, cervicale, mal di schiena
Cuore	Infarto del miocardio, palpitazioni, tachicardia
Occhi	Annebbiamento temporaneo della vista
Pelle	Dermatosi, disturbi cutanei, psoriasi
Sistema immunitario	Calo delle difese dell'organismo

Conseguenze del mobbing per la persona (4)

- Le donne europee, rispetto ai colleghi uomini, sono più soggette a forme di violenza:
 - violenza fisica 7% vs 5%;
 - bullismo 11% vs 9%;
 - molestie sessuali 4% vs 1%.
- Il 4% di tutti i lavoratori europei subisce ripercussioni fisiche fuori dal luogo di lavoro; l'1,5% dai colleghi (Third European survey on working conditions, 2000).
- Il 6% dei lavoratori europei dichiara di essere soggetto a qualche forma di violenza, bullismo o molestie (Fourth European working conditions survey , 2006).
- Nel periodo 1995-2005 il livello di violenza è incrementato dal 4 al 6%.

La prevenzione del mobbing

- Gli interventi operativi che possono essere messi in atto sono classificabili in tre grandi categorie:
 - interventi di prevenzione, utili in generale per migliorare la qualità della vita lavorativa e per la prevenzione del mobbing;
 - interventi specifici sui comportamenti di mobbing in atto anche attraverso l'istituzione di organismi appositi;
 - interventi per il recupero degli effetti negativi di azioni di mobbing già avvenute.

Gli interventi di prevenzione (a)

- ✓ Elaborare e comunicare chiaramente una politica aziendale attiva nei confronti dei comportamenti impropri sul lavoro. È necessario che la volontà dell'organizzazione di non tollerare comportamenti di intimidazione, aggressione, vessazione sia affermata in modo ufficiale e non ambiguo. Va tolta qualsiasi legittimazione a chi pensa di poter contare sulla complicità silenziosa dei capi o dei colleghi.
- ✓ Promuovere programmi di training rivolti al management. Si sottolinea l'importanza di promuovere presso il management – attraverso una formazione mirata che coinvolga in primo luogo il vertice organizzativo e poi si estenda ai livelli intermedi – l'adozione di adeguati stili di leadership e di corrette modalità di gestione delle risorse umane (ad esempio attraverso idonee modalità di ricompensa economica/sociale) e di adeguate competenze nel riconoscimento e nella gestione dei conflitti.

Gli interventi di prevenzione (b)

- ✓ Offerta professionale di ascolto e di consulenza per quanto riguarda i possibili disagi percepiti nel proprio contesto lavorativo.
- ✓ Investire in formazione sui superiori e sui dipendenti per quanto riguarda le dinamiche tipiche del mobbing, i comportamenti impropri sul lavoro, le modalità di prevenzione e gestione del conflitto. L'attività di formazione ha due effetti: uno diretto, legato ai contenuti, perché aiuta a riconoscere i fattori di rischio e i primi segnali di difficoltà delle persone coinvolte; uno indiretto, di rafforzamento dei processi generali di buona gestione delle risorse umane, dato che pone in evidenza l'interesse dell'organizzazione per alcuni obiettivi di grande rilievo sociale.

Le costrittività organizzative (1)

- L' INAIL , **nella circolare 71 / 2003**, ha centrato il riconoscimento del mobbing come malattia professionale, nel riscontro di fattori di rischio nell'ambiente di lavoro causati da problematicità di tipo organizzativo.
- La circolare INAIL riporta: “Secondo un'interpretazione aderente all'evoluzione delle forme di organizzazione dei processi produttivi ed alla crescente attenzione ai profili di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, la nozione di causa lavorativa consente di comprendere non solo la nocività delle lavorazioni in cui si sviluppa il ciclo produttivo aziendale (siano esse tabellate o non) ma anche quella riconducibile all'organizzazione aziendale delle attività lavorative”.

Le costrittività organizzative (2)

- I disturbi psichici quindi possono essere considerati di origine professionale solo se sono causati, o concausati in modo prevalente, da specifiche e particolari condizioni dell'attività e della organizzazione del lavoro.
- Si ritiene che tali condizioni ricorrano esclusivamente in presenza di situazioni di incongruenza delle scelte in ambito organizzativo, situazioni definibili con l'espressione **“costrittività organizzativa”**.
- Le situazioni di “costrittività organizzativa” più ricorrenti sono riportate di seguito, in un elenco che riveste un imprescindibile valore orientativo per eventuali situazioni assimilabili.

Elenco delle “costrittività organizzative”

- Marginalizzazione dalla attività lavorativa
- Svuotamento delle mansioni
- Mancata assegnazione dei compiti lavorativi, con inattività forzata
- Mancata assegnazione degli strumenti di lavoro
- Ripetuti trasferimenti ingiustificati
- Prolungata attribuzione di compiti dequalificanti rispetto al profilo professionale posseduto
- Prolungata attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi anche in relazione a eventuali condizioni di handicap psico-fisici
- Impedimento sistematico e strutturale all'accesso a notizie
- Inadeguatezza strutturale e sistematica delle informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro
- Esclusione reiterata del lavoratore rispetto ad iniziative formative, di riqualificazione e aggiornamento professionale
- Esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo.

Rischio fisico vs rischio psicosociale

- Nel processo di salvaguardia e promozione della salute psico-fisica e di prevenzione delle **patologie correlate** al lavoro stanno emergendo in modo consistente i fattori di rischio psicosociale.
- Accanto ai rischi tradizionali (chimici, fisici e biologici) per la salute dei lavoratori, infatti, i rischi psicosociali stanno diventando una delle principali cause di alterazione della salute per la persona e per l'organizzazione.
- Il **rischio relazionale** o **interpersonale** si pone all'attenzione degli operatori in maniera crescente e mentre fino a pochi anni fa le patologie erano prevalentemente ad eziologia **monofattoriale** (ad esempio, per esposizione lavorativa a polveri, fumi, gas, vapori, rumori, ...), oggi emergono il disagio lavorativo e le **patologie definite stress correlate di tipo aspecifico ad eziologia multifattoriale**.