

Corso di perfezionamento e aggiornamento  
professionale per  
Consiglieri di fiducia IV edizione

***Elaborati finali***

Il mobbing: un comportamento animale



*Il mobbing: un comportamento  
animale*

## Abstract

Pur essendo noto fin dall'antichità che il lavoro dipendente possa essere associato ad un certo grado di disagio, è con la rivoluzione industriale del 1800 che emerge quanto l'organizzazione del lavoro possa creare sofferenza. La nascita del sindacato ne è la conseguenza tangibile. E' grazie a questa entità sociale, all'evoluzione scientifica e al progresso civile che vengono identificate e sconfitte le principali cause di sofferenza fisica. Ma è solo dopo la seconda metà del 1900 che ci si rende conto che, per quanto le malattie professionali siano in continuo aggiornamento, queste non riescono a contenere tutte le forme di sofferenza ed in particolar modo quelle di tipo psicologico. Per cercare di dare dignità ad una parte di queste, agli inizi degli anni 80, Heinz Leyman, uno psicologo del lavoro, mutua dal mondo animale il termine mobbing utilizzato dall'etologo Konrad Lorenz per descrivere un certo comportamento osservato sugli animali. Per quanto affascinante ed in grado di spiegare da un punto di vista teorico alcuni comportamenti umani, questa quanto mai azzeccata trasposizione appare oggi tuttavia sempre più in difficoltà nel supportare concretamente quanto essa vorrebbe identificare. Sono sempre più evidenti infatti i limiti di questo termine, non solo per un'attuale carenza legislativa, ma anche per un'oggettiva difficoltà di dare dignità legale a questo fenomeno. Così oggi, nonostante la parola mobbing sia utilizzata ormai da tempo ben al di fuori dal ristretto cerchio degli addetti ai lavori, sussistono, proprio da parte di questi ultimi, serie perplessità circa il significato da attribuire a questo termine.

Questo studio si propone di evidenziare alcune delle incongruenze che possono spiegare i limiti attuali del termine Mobbing. Dall'analisi di questi ed altri elementi si propone un modello interpretativo di un fenomeno quanto mai attuale: la sofferenza psicologica nei luoghi di lavoro. L'ipotesi è che le sofferenze psicologiche negli ambienti di lavoro derivino soprattutto da relazioni conflittuali interpersonali, indipendentemente dai ruoli rivestiti all'interno dell'organizzazione. Se da un lato la comunicazione verbale e scritta aderisce e rappresenta fedelmente le interazioni ufficiali dei ruoli rivestiti dagli individui, poco lascia invece trasparire di quelle che sono le vere e più profonde relazioni umane che tra di loro si instaurano. L'intensità dei rapporti che si sviluppano all'interno dei luoghi di lavoro può essere equiparata infatti a quella familiare e può essere vista come estensione della famiglia. In questo contesto le dinamiche che si sviluppano all'interno delle relazioni umane possono produrre efficacissimi stimoli atti a perseguire l'obiettivo che l'organizzazione si è posta (la cosiddetta "mission aziendale"), ma possono altresì rivelarsi destabilizzanti sia per gli individui coinvolti sia per l'equilibrio sociale di lavoro.

## Indice

Il lavoratore che soffre.....	pag. 5
Il lavoro è vita .....	pag. 7
Le organizzazioni sociali.....	pag. 9
Il lavoro come organizzazione.....	pag. 10
La dimensione umana.....	pag. 13
Comunicazione e organizzazione.....	pag. 14
Le relazioni: il cemento dell'organizzazione.....	pag. 16
L'organizzazione sociale negli animali.....	pag. 19
Aspetti giuridici.....	pag. 20
Conclusioni.....	pag. 21
Bibliografia.....	pag. 21

## Il lavoratore che soffre

Affrontando un caso del cosiddetto mobbing, anche se non sappiamo quale sarà poi la natura del problema, una cosa è certa: parleremo di sofferenza.

Dove si parla di mobbing infatti vi è un soggetto che soffre.

Non è una cosa scontata. Quando Lorenz osservò il comportamento degli animali descrisse il comportamento di un gruppo, non lo stato psicologico della vittima.

Non era possibile ovviamente fare una valutazione della sofferenza psicologica; lo è già difficile per l'uomo.

Ma deve farci riflettere il fatto che, quando osserviamo il cosiddetto mobbing su un essere umano, la prospettiva di osservazione del fenomeno che ci viene più naturale non è tanto quella della dinamica del gruppo quanto piuttosto quella della vittima. O almeno è l'angolo di osservazione che più ci coinvolge.

Se questo avviene, il primo nostro dovere sta nel dare dignità a questo evento.

Dare dignità a qualcuno che soffre vuol dire avere ben chiaro che il dolore psichico è reale per chi lo prova, anche se non si manifesta materialmente.

Nessun esame permette di dimostrarne l'esistenza o di calcolarne l'intensità.

E' un fenomeno individuale, personale, privato, come la tristezza, la paura o qualsiasi altro sentimento.

E' soprattutto ciò che la persona ne può dire. Una sensazione.

L'unico fenomeno osservabile sono le lamentele, i mutamenti di comportamento.

Non si possono avere prove irrefutabili sulla realtà di una sofferenza. Nessuno può verificare se quello che si vede traduce bene ciò che il malato prova.

Lo strumento attraverso il quale si comunica una sofferenza non è certo quello della comunicazione verbale, o almeno non solo quello. Quando un nostro simile ci propone la sua sofferenza, veniamo coinvolti da un'emozione. Non possiamo restarne indifferenti. L'esperienza della sofferenza si perde nella notte dei tempi e accomuna tutti gli esseri viventi, perché tutti abbiamo provato, pur in modo diverso, per modi, frequenza ed intensità, questo stato d'animo.

E' un'esperienza che non può essere cancellata.

Quando si parla del cosiddetto mobbing abbiamo sempre due elementi fondamentali:

uno è la sofferenza. E' l'elemento base.

Il secondo è la convinzione di chi soffre che tale suo stato derivi dal lavoro, o meglio dalle relazioni che vive nell'ambiente di lavoro.

E' importante, per i motivi sopra citati, prendere sempre molto seriamente questa convinzione. Anche quando ci possa sembrare poco logica.

La richiesta di un riconoscimento di responsabilità non sempre è automatica.

Se il grado di sofferenza del lavoratore è molto elevato, la richiesta di risarcimento economico difficilmente si presenta come una priorità per l'interessato.

Da questo punto di vista, stante anche la complessità della situazione da un punto di vista giuridico, è fondamentale per chi si fa carico della situazione, non anteporre la preoccupazione del destino di un'eventuale causa giudiziaria a quello del lavoratore interessato. Di fronte ad un lavoratore che soffre il primo problema deontologico resta sempre quello di evitare l'omissione di soccorso. Per evitarla, si sa, bisogna fare almeno due cose: dare sostegno umano e chiamare aiuto (affidare il paziente ad un medico).

Mi pare che la presente premessa sia indispensabile.

Il lavoratore che soffre deve essere prima di tutto ascoltato. E molto bene. E per i motivi già citati, fino a prova contraria, la sua sofferenza deriva dalla causa da lui indicata. Questo passaggio è fondamentale anche per evitare di confondere tra di loro varie forme di sofferenza legate al lavoro. Senza entrare nel merito delle tecniche di ascolto, ritengo molto importante ricordare quali siano le due cose indispensabili per un buon ascolto: tempo e silenzio.

Dunque partiamo dal presupposto che tutto il discorso del cosiddetto mobbing abbia inizio solo ed esclusivamente se un lavoratore ci porta due elementi: la sua sofferenza e la sua convinzione o almeno il sospetto che la sua origine sia il lavoro.

Il lavoratore è soprattutto un individuo che ha un rapporto con il suo lavoro fatto di relazioni. Questo rapporto può variare molto a seconda del tipo di lavoro e a seconda del tipo di individuo. Può variare l'intensità del coinvolgimento affettivo. Può variare il valore che un individuo attribuisce al lavoro. Molte volte pertanto il significato della parola lavoro rappresenta un qualcosa di molto diverso a seconda di chi la pronuncia. Pensiamo, per esempio, come parlando del nostro lavoro non ci accorgiamo, a volte, di confondere il concetto astratto di lavoro in sé con quello che, per noi, rappresenta il nostro posto di lavoro. Sentir dire che c'è una crisi di posti di lavoro è molto diverso dal venire a sapere che il nostro posto di lavoro è in qualche modo minacciato o vi è pericolo di perderlo.

## Il lavoro è vita

Secondo gli antropologi, nelle società primitive che esistono tuttora in alcune parti del mondo non si usa un termine designante il lavoro. Il loro vocabolario è però straordinariamente ricco per quanto riguarda tutti gli aspetti della caccia, della pesca e delle altre attività di sussistenza. La spiegazione di questo fenomeno, secondo gli esperti, è semplicemente che tra tali società il lavoro è sinonimo di vita a tal punto che non è necessario alcun termine specifico per designarlo. Al livello economico di queste società, la distinzione non è tra lavoro e non lavoro, ma soltanto tra il sonno e la veglia, perché essere svegli significa essere al lavoro. Per circa due milioni di anni, gli uomini nascevano, lavoravano e morivano. Alla fine ciò che fece saltare questo interminabile ciclo umano fu la scoperta della divisione del lavoro, vale a dire dell'organizzazione del lavoro. L'organizzazione del lavoro ha richiesto però migliaia di anni per il suo sviluppo ed è un fenomeno ben più complesso di quanto ai giorni nostri questa espressione significhi. La sua evoluzione è molto strettamente collegata ai bisogni dell'uomo e delle antiche forme di società umane.

In principio i gruppi umani isolati passavano il tempo in una lotta incessante contro la fame vagando in cerca del cibo che poteva offrire il mondo vegetale e cacciando o pescando.

Si tratta di una condizione questa che crea una spinta motivazionale molto forte allo svolgimento di un'attività lavorativa in quanto finalizzata a soddisfare un bisogno personale essenziale per la vita. La spinta non solo risulta essere motivante, ma le azioni intraprese per soddisfare la fame sono chiaramente indirizzate a tale scopo. L'essere umano cioè è pienamente cosciente dell'efficacia o meno del proprio operato per procacciarsi quanto desiderato.

Non solo, qualora si opponessero degli ostacoli di qualsiasi genere al raggiungimento del suo obiettivo, statene certi che i tentativi che verranno posti in atto per aggirare l'ostacolo saranno innumerevoli. Solo l'inefficacia della soluzione o la fatica potranno, ma solo temporaneamente, far desistere l'essere umano. Appena gli sarà possibile tornerà "al lavoro".

La motivazione al lavoro pertanto, quando derivi dalla necessità di soddisfacimento di un bisogno, risulta molto potente. Talmente potente che le azioni intraprese per raggiungere l'obiettivo non vengono percepite come una funzione specifica, ma come un naturale atteggiamento di fronte ad una data situazione (la fame).

Il modello di un sano lavoro da cui siamo partiti, riferendoci al modo di vivere-lavorare dei nostri primi antenati, appare difficilmente proponibile nella nostra società moderna. Tuttavia la conferma del forte legame esistente tra forte motivazione e lavoro è derivata negli anni 70 da approfonditi studi svolti da **Abraham Maslow**. Questo ricercatore ha individuato una serie di bisogni umani e ne ha teorizzato una scala di priorità. Maslow suggerisce una scala a piramide di bisogni:

- a)bisogni fisiologici
- b)bisogni di sicurezza
- c)bisogni associativi
- d)bisogni di individuazione sociale
- e)bisogni di autorealizzazione

Dai suoi studi è risultato che:

a) la probabilità di manifestazione motivante di un bisogno è funzione del grado di continuità della soddisfazione del bisogno stesso: ossia un bisogno regolarmente e continuamente soddisfatto cessa di essere motivante.

b) un bisogno non appare motivante se non sono soddisfatti bisogni di livello inferiore nella scala che ha alla base i bisogni fisiologici di sopravvivenza.

Quanto suggerito da Maslow sembra trovare pieno riscontro con l'evoluzione storica del lavoro umano da cui siamo partiti.

Il rapporto di un' individuo con il proprio lavoro pertanto può assumere una valenza molto importante per il proprio equilibrio personale.

Vi è un coinvolgimento profondo e a vari livelli della persona ben oltre a quello che può apparire dal CCN.

Quindi c'è da aspettarsi che sia più che normale per un individuo che è legato al proprio lavoro impiegare energie atte a difendere la sua "qualità del lavoro" contro eventuali minacce.



## Le organizzazioni sociali

L'uomo, se si escludono le forme di associazione allo scopo di reciproca sussistenza e di procreazione, ha costituito nella storia varie forme di comunità. Documenti storici dimostrano che le più importanti sono state dapprima le comunità religiose, poi le organizzazioni militari e quindi quelle lavorative. La successione storica non è di poco conto ma sono moltissime le differenze tra queste tre organizzazioni.

Pensiamo per esempio al grado di coinvolgimento dell'individuo in una comunità religiosa rispetto a quello che può avere un lavoratore in organizzazione lavorativa. Nel primo caso la comunità rappresenta tutto l'ambito della vita dell'individuo, nel secondo caso solo, per quanto importante che possa essere, una parte della sua vita. Oppure al tipo di rigidità delle norme che presidono a queste tre diverse forme di vita in comune. E' ben evidente che le regole della vita militare non possono essere applicate tali e quali ad un'organizzazione del lavoro nonostante siamo tutti d'accordo su una loro forma di necessaria presenza. La convivenza quindi presuppone delle regole comuni a cui tutti devono fare riferimento come è oggi in una società civile.

Queste regole, per essere rispettate devono essere chiare e identificabili in maniera oggettiva e per questo motivo si riferiscono a comportamenti manifesti. Ogni atteggiamento di un qualsiasi individuo deve essere tale da poter essere definito se esso sia o meno in linea con una data norma di riferimento.

Tuttavia si tratta sempre di comportamenti umani e quindi in tutte le forme di organizzazione sociale vi è una dimensione sociale e una dimensione personale. Vi è cioè un' esigenza collettiva: l'organizzazione deve funzionare. Questa esigenza prevale su quella individuale che pure ne costituisce la matrice. Una dimensione ufficiale regolata da norme e una dimensione umana, quest'ultima spesso non rappresentata in modo armonico dalle regole. Gli esempi non mancano.

Cito l' episodio di quel lavoratore che, dopo che era andato in pensione, ha voluto tornare nell'azienda dove aveva lavorato per molti anni per riprendersi il cappello che aveva dimenticato nel suo ufficio. Era un'azienda di grandi dimensioni e quindi vi era un sistema di controllo molto rigido per l'ingresso. Il custode ha negato all'ex lavoratore la possibilità di salire nel suo ufficio per riprendersi il cappello in quanto l'organizzazione non prevedeva questo tipo di possibilità. A causa dell'impossibilità di recuperare il proprio cappello il lavoratore entrò in una profonda crisi depressiva.

Cosa possiamo dire? tutti e due avevano ragione. Il custode nel far rispettare le regole, il pensionato nel chiedere di tornare per un attimo nel suo ufficio a prendere un effetto personale.

Ma parlavano una lingua diversa.

## Il lavoro come organizzazione

La scoperta della divisione del lavoro e della sua organizzazione da inizi molto semplici si ramificò in migliaia di diverse occupazioni (oltre 25000 oggi). Uno dei padri della sociologia H. Spencer fece l'importante asserzione che una società può esistere solo quando la cooperazione è presente tra un gruppo di individui. Durkheim identificò l'organizzazione del lavoro che incorporava i principi di specializzazione delle funzioni e della divisione del lavoro, come un principio esplicativo sia dell'evoluzione biologica che di quella sociale. Un cemento che teneva unita la società. D'altra parte egli scoprì il pericolo che la divisione del lavoro potesse divenire così complessa che l'individuo, alla lunga, non avrebbe visto il proprio ruolo integrato con quello degli altri, che sarebbe divenuto psicologicamente disgregato e smarrito con la sensazione che la propria vita fosse priva di significato.

Al di là dei timori sollevati da questa visione strettamente sociologica, vi sono due eventi storici nella storia del lavoro umano che hanno messo in evidenza come l'organizzazione del lavoro possa avere almeno due dimensioni: quella formale e quella informale. Quella che descrive l'organizzazione, il suo funzionamento, le sue regole e quella che descrive come i lavoratori la interpretano a livello personale. Questi due eventi hanno evidenziato che tra la realtà dell'organizzazione ed il quotidiano dei lavoratori ci può essere una discrepanza, una disarmonia, una forzatura o addirittura, per dirla con un termine oggi attuale, un conflitto di interessi: Il lavoratore cioè può trovarsi a dover rispondere a due mondi: l'organizzazione del lavoro e le proprie esigenze individuali. A volte si tratta di richieste in contraddizione tra di loro.

Mi riferisco al Taylorismo (fine 800) e alle scoperte di Elton Mayo (anni 1920). I due fatti storici hanno avuto, pur con forma diversa, uguale importanza nel far capire che all'interno di un'organizzazione lavorativa esiste una dimensione soggettiva e quindi umana che sfugge ad ogni forma di controllo normativo. Si tratta di una dimensione che, per la sua natura, può passare completamente inosservata ad un osservatore qualora non venga appositamente messa come oggetto di studio.

### **Frederick Winslow Taylor**

Non vorrei dilungarmi a descrivere nel dettaglio il Taylorismo che, ricordo, si basava sul presupposto che per ottimizzare il lavoro umano era sufficiente scomporlo in tanti atti elementari e semplici. L'ingegner Taylor infatti pensava che il lavoro umano poteva essere diretto in modo scientifico.

Vi erano 6 caratteristiche per ottenere ciò:

- 1)ritmo di lavoro controllato meccanicamente
- 2)ripetizione di movimenti semplici
- 3)minima necessità di addestramento
- 4)procedure predeterminate
- 5)scomposizione del prodotto in modo che il lavoratore esegua il suo compito solo su una parte di esso
- 6)richiesta all'operaio di un'attenzione (automatica) sufficiente a stare al passo con la linea se movente.

Nacquero così i tempi e metodi, usati ancora oggi in molti settori, che sono stati il background per il lavoro a catena e per le linee di assemblaggio. Nonostante abbia avuto successo e abbia portato degli effetti positivi, il Taylorismo fallì come

filosofia. Taylor partiva dal presupposto che gli operai desideravano essere utilizzati in modo efficiente, così da poter eseguire il lavoro con il minimo sforzo ed essere pagati di più. Di conseguenza una direzione scientifica del lavoro avrebbe permesso di identificare un solo modo corretto di eseguire il lavoro. Questa convinzione si rivelò anche il suo tallone d'achille. L'esperienza ha infatti dimostrato che non c'è un modo ottimale (the one best way) per fare la maggior parte dei lavori e che il modo ottimale è tale solo per quel particolare operaio che lo trova migliore. Gli operai variano per età, corporatura, forza ed altre caratteristiche fisiche per non parlare della ampia gamma di differenze psicologiche che influenzano il loro atteggiamento verso il lavoro. Taylor era consapevole che gli operai avevano dei sentimenti ma tendeva a sottovalutarli. Ma l'errore di fondo era quello di utilizzare l'operaio come se fosse una macchina utensile semplice e specializzata mentre sono proprio la ripetitività e l'uniformità le caratteristiche nelle quali gli esseri umani sono più carenti.

Giova ricordare che Taylor rasentava la genialità: ottenne oltre cento brevetti, si laureò studiando di notte lavorando, entrò in azienda come manovale e arrivò ad essere ingegnere capo. È utile ricordare però anche che, quando lavorava come caposquadra, era stato impressionato dall'accanita antipatia dei lavoratori: "Tornavo a casa la sera con il timore di un improvviso attacco al buio". Non ci mise molto a collegare questa antipatia alle caratteristiche del lavoro del caposquadra che, per tutta la giornata, doveva continuamente spingere gli uomini a lavorare, a lavorare di più, a smettere di ozio.

### **Elton Mayo**

Un'altra pietra miliare della storia del lavoro umano è quella messa da Elton Mayo, ingegnere australiano, che nel 1924 aveva fatto uno studio presso la Western Electric Company di Chicago per studiare la relazione tra produttività e aspetti umani in ambito lavorativo. Per compiere il suo studio Mayo chiese e ottenne la collaborazione diretta dei lavoratori il cui comportamento era oggetto della sua indagine. Egli osservò un fenomeno, diventato poi noto come effetto Hawthorne.

Mayo era stato chiamato per analizzare le cause della tendenza all'affaticamento diffusa tra gli operai, nonostante che, per gli standard dell'epoca, essi fossero trattati molto bene, con una settimana lavorativa di 48 ore, buona busta paga, un piano pensionistico, e disponessero di impianti ricreativi. La forza lavoro utilizzata era composta di operai non specializzati o semi-specializzati e le caratteristiche più richieste erano rapidità e abilità manuale nell'eseguire un assemblaggio di componenti semplice e ripetitivo.

I lavoratori al centro dello studio, per il solo effetto di essere stati attivamente coinvolti nel capire alcuni aspetti del loro comportamento, dimostrarono un inatteso aumento di produttività. Scopri casualmente pertanto un qualcosa che poi segnò una tappa importante nella storia del lavoro industriale, per quanto ancora difficile da porre in atto: che il lavoratore coinvolto risulta molto più motivato e quindi sa maggiormente identificarsi con gli obiettivi di un'azienda. Dai propri studi e da questa straordinaria, per quei tempi, scoperta, Mayo concluse che:

1) L'uomo è fondamentalmente motivato da bisogni di natura sociale ed ottiene dal rapporto con gli altri il suo senso di identità personale

2) In conseguenza della rivoluzione industriale e della razionalizzazione del lavoro, il lavoro stesso è privo di significato intrinseco; il significato è da ricercare nei rapporti sociali che si formano sul lavoro

3) Il lavoratore è più influenzato dalla forza sociale del suo gruppo che non dagli incentivi e dai controlli della direzione

4) Il lavoratore risponde alla direzione nella misura in cui il suo superiore sa rispettare i suoi bisogni sociali e soddisfare il suo bisogno di essere accettato. Nacque così la psicologia industriale.

Da quanto sopra emerge chiaramente che in qualsiasi luogo di lavoro dove si trovino ad operare delle persone vi sono due livelli di relazioni. Un primo livello, ufficiale, facilmente leggibile ed interpretabile, regolato da norme di comportamento largamente condivise e necessarie per l'organizzazione lavorativa. È il livello che appare all'esterno e che regola le forme di potere formale e quindi i comportamenti al suo interno. Ma esiste un altro livello di relazioni che Mayo chiamò informali, quindi sotterranee, non facilmente individuabili dall'esterno. Queste relazioni sono molto meno regolate ma soggiacciono alle semplici regole di potere che naturalmente si possono instaurare in una relazione umana tra due o più individui.

## La dimensione umana

Quando succedono gli eventi citati nel capitolo precedente siamo in un'epoca storica molto ricca di scoperte scientifiche.

Vi è un progresso sociale su molti fronti. Tra le altre cose, si sviluppa la psicologia e, anche grazie a questi studi, la sociologia. Prende corpo in modo quasi scientifico quanto teorizzato dalla filosofia ancora alla fine del 700 ad opera di Rousseau poco prima della rivoluzione francese: "tutti gli uomini sono uguali ma tra loro diversi". Vengono tracciati i lineamenti fondamentali di quella che possiamo chiamare struttura psicologica dell'individuo che si scopre essere un universo molto complesso e quindi molto variabile da individuo ad individuo.

Nasce il concetto di personalità: carattere comune a tutti, simile per alcuni elementi a più soggetti, unica per ognuno.

Si ipotizza e in molti casi, si dimostra, che il comportamento umano più esterno (quello manifesto) ha dei corrispettivi interni che sono comuni a tutti gli individui, pur nella loro estrema variabilità.

Ne deriva che anche le relazioni umane sono costituite da una serie molto complessa di fattori. La relazione umana poi è condizionata, oltre che dal singolo individuo, dalle diverse interazioni che si possono sviluppare all'interno di un gruppo sociale. La sociologia infatti individua fenomeni di condizionamento sociale all'interno di gruppo. Nelle relazioni tra individui quindi entrano in gioco moltissimi elementi. Alcuni sono sotto il controllo della coscienza (della ragione), altri sono di tipo inconscio. I soggetti cioè comunicano, oltre che con le parole, con una serie di messaggi inconsci. Pur non essendoci prove scientifiche dell'inconscio, teorizzato oltre cento anni fa, la sua esistenza non è mai stata messa seriamente in discussione e costituisce tutt'oggi un pilastro fondamentale per numerose scienze (psicologia, sociologia, etc.). Di fatto, nel quotidiano, tutti lo citiamo in vari occasioni (gli atti mancati, i lapsus, i sogni, etc.) e quindi ne accettiamo almeno in parte l'esistenza. Non è tuttavia importante, in questa sede, entrare nel merito di questioni puramente teoriche ma piuttosto focalizzare la nostra attenzione su alcune conseguenze pratiche derivanti dalle importantissime scoperte fatte in campo psicologico.

## La comunicazione e organizzazione

Tra le indagini fondamentali, è utile ricordare i risultati degli studi della scuola di Palo Alto che addirittura stigmatizza con il termine di assiomi della comunicazione alcune verità ritenute indiscutibili.

Gli assiomi della comunicazione furono definiti da **Paul Watzlawick** e altri studiosi della Scuola di Palo Alto (California), allo scopo di identificare alcune proprietà della comunicazione, ed utilizzarle per diagnosticare alcune patologie. Ne definì cinque:

**Il primo assioma** dice che è impossibile non comunicare: qualsiasi interazione umana è una forma di comunicazione. Qualunque atteggiamento assunto da un individuo, diventa immediatamente portatore di significato per gli altri.

**Il secondo assioma** stabilisce un rapporto tra il contenuto e la relazione che c'è fra i comunicanti: secondo gli studiosi di Palo Alto il contenuto classifica la relazione.

Ogni comunicazione comporta un aspetto di meta-comunicazione che determina la relazione tra i comunicanti. Ad esempio, la mamma che ordina al bambino di andare a fare il bagno esprime, oltre al contenuto (la volontà che il bambino si lavi), anche la relazione che intercorre tra chi comunica e chi è oggetto della comunicazione, nel caso particolare quella di superiore/subordinato.

Il terzo assioma ed il quarto assioma definiscono alcuni attributi della comunicazione non sono fondamentali nel nostro contesto mentre lo è il quinto.

**Il quinto assioma** afferma che tutti gli scambi comunicativi si fondano sull'uguaglianza o sulla differenza e quindi possono essere simmetrici o complementari. Si dicono complementari gli scambi comunicativi in cui i comunicanti non sono sullo stesso piano (mamma/bambino, dipendente/datore di lavoro). Sono simmetrici gli scambi in cui gli interlocutori si considerano sullo stesso piano: è questo il caso di comunicazioni tra pari grado (marito/moglie, compagni di classe, fratelli, amici)

Nella comunicazione umana **Ferdinand de Saussure** nel 1910 distingue due tipi di linguaggio: il linguaggio **verbale** e linguaggio **non verbale**.

**Il linguaggio verbale è proprio degli uomini.** E' usato, con codici diversi (le lingue), da tutti i popoli. Si serve di segni linguistici che formano suoni articolati o parole e quindi le lingue sono codici arbitrari. Il segno parola è l'elemento minimo della comunicazione. Un segno può essere "naturale" o "artificiale". Uno sbadiglio, ad esempio, è un segno naturale che indica una sensazione di sonno.

Nella sua definizione di segno linguistico, Saussure distingue:

- un elemento formale, o esterno, costituito dal **significante**,
- e un elemento intrinseco, concettuale, costituito dal **significato**.

Qualsiasi segno esiste solo grazie alla relazione tra significante e significato. In altre parole, il significante è la forma, fonica o grafica, utilizzata per richiamare l'immagine che, nella nostra mente, è associata a un determinato concetto, o significato.

Significante e significato esistono solo l'uno in rapporto all'altro e questo rapporto non è determinato a priori, bensì arbitrario: ogni lingua crea i propri segni convenzionali, e il significato può variare in base a fattori sociali o soggettivi. L'immagine mentale del cane, ad esempio, può essere richiamata da grafemi e fonemi assai diversi fra loro.

**Il linguaggio non verbale** è il modo di comunicare diverso dal linguaggio, attraverso il quale l'individuo si mette in relazione con gli altri. Della comunicazione non verbale fanno parte i gesti, le espressioni del volto, l'aspetto fisico, le posture, l'orientamento e le distanze nello spazio, gli atteggiamenti, le intonazioni della voce, i segni tracciati sul corpo, il tatto, l'odore, l'abbigliamento e tutti quegli elementi estranei al linguaggio che ci permettono di comprendere qualcosa di una persona. Questi aspetti comunicativi hanno una notevole efficacia (in molti casi superiore al linguaggio) nel comunicare all'interlocutore il contesto in cui avviene la comunicazione stessa: possono mostrare ironia o serietà, togliere ambiguità, trasmettere emozioni, esprimere informazioni sul carattere e la cultura degli interlocutori, specificare ciò che è stato affermato attraverso il linguaggio. La comunicazione non verbale permette anche di creare maggiore intimità e di raggiungere l'interlocutore sul piano emotivo. Prendiamo ad esempio le emozioni fondamentali o primarie che sono Paura, Rabbia, Felicità, Tristezza, Disgusto, Sorpresa.

Queste emozioni hanno alcuni tratti comuni: sono espresse da movimenti tipici e universali; durano per breve tempo e derivano, per quanto riguarda l'espressione, dagli animali; sono innate e funzionali all'adattamento.

A un altro gruppo appartengono le emozioni secondarie o dell'autoconsapevolezza (imbarazzo, empatia, invidia, vergogna, colpa, soddisfazione, orgoglio): si sviluppano intorno ai quindici-diciotto mesi di vita e risultano da un'introspezione o da una valutazione che l'individuo realizza sul proprio comportamento in relazione alle norme sociali interiorizzate.

Queste emozioni sono tipicamente umane e non hanno espressioni universali né reazioni somatiche specifiche.

Per i motivi di cui sopra, una relazione tra due persone è un'interazione tra due entità in cui i messaggi più forti e pertanto l'intensità del rapporto può essere determinata molto più dalla comunicazione non verbale che non da quella verbale. Quindi non sempre la relazione è fedele alla descrizione che se ne dà con le parole.

## Le relazioni: cemento dell'organizzazione

La comunicazione umana è quindi assai più complessa di quello che si può pensare.

### Fisiologia delle relazioni

Anche i rapporti interpersonali quindi risentono di questa complessità e di conseguenza si possono avere delle discrasie tra quello che è il rapporto di ruolo e quello che è il rapporto reale tra due o più individui.

Nei luoghi di lavoro nascono spesso dei buoni e degli ottimi rapporti.

A volte nascono profonde amicizie, a volte il collega di lavoro costituisce un punto di riferimento affettivo tra i più importanti per una persona. Ricordo, per esempio, la sindrome del sopravvissuto: quella forma di depressione descritta in alcune persone che, a causa di una riorganizzazione aziendale, hanno perso un collega di lavoro con cui avevano condiviso anni di esperienze lavorative segnate anche e soprattutto da rapporti emotivi. Nei luoghi di lavoro si possono avere dei legami quindi molto stretti e di certo non si esagera a descriverli come un'estensione della famiglia.

Ovviamente nei luoghi di lavoro possono originare anche rapporti difficili o segnati di particolari ostilità. Alla base della natura del rapporto umano che si andrà a sviluppare ci possono essere moltissime situazioni. E', a volte, la semplice simpatia o antipatia, un banale incidente occorso in occasione di lavoro, una situazione di competizione alimentata da fattori organizzativi, una mancato sistema di comunicazione aziendale, un'ambigua posizione all'interno dell'organizzazione del lavoro.

In sostanza esiste un mondo sommerso di rapporti interpersonali che l'organigramma aziendale non è assolutamente in grado di rappresentare.

E anche quando ci addentriamo nell'organizzazione aziendale analizzando i meccanismi di coordinamento, le parti che la costituiscono, spesso non possiamo assolutamente avere nessuna idea di quello che possono essere i veri rapporti interpersonali. Questi tipi di rapporti possono essere più o meno lineari come è normale che sia in tutte le relazioni. La situazione ottimale è quella psicologicamente sana e cioè quella rappresentata, in un ambiente di adulti come è di fatto l'ambiente di lavoro, da rapporti di tipo simmetrico. Relazioni cioè dove la normalità è rappresentata da un'alternarsi armonioso di situazioni di temporanea asimmetria della relazione. Il fluttuare di situazioni di questo tipo garantisce l'equilibrio delle forze in gioco e non vi è alcuna necessità di comportamenti atti ad affermare, da nessuna delle due parti, il potere all'interno del rapporto. Nelle relazioni di tipo formalmente asimmetrico, comunemente presenti in un'organizzazione lavorativa, vi può essere sia una situazione armonica in cui, pur con ruoli gerarchicamente diversi, esiste una relazione simmetrica di base. Un dirigente può ammettere un errore, esprimere rispetto per un momento difficile di un suo subalterno, senza necessità di sottolineare la sua superiorità gerarchica. Allo stesso modo un operaio può riconoscere l'errore di un suo diretto superiore senza per questo disconoscerne il ruolo.

Vi può però essere una disarmonia tra l'asimmetria o la simmetria dei ruoli e quella che invece è, nella realtà, il tipo di relazione tra due individui.

### Patologia delle relazioni

L'unica forma di patologia da lavoro derivante da problemi relazionali interpersonali attualmente riconosciuta è la sindrome da burn-out. Gli effetti



negativi sulla salute dei lavoratori di una relazione impegnativa è stata ampiamente documentata in quelle che sono alcune professioni sociali di aiuto e viene identificata appunto come sindrome da burn-out. Si tratta di una forma di esaurimento delle energie personali a cui va incontro l'operatore che si trova a fronteggiare dinamiche umane ad alta carica emozionale (situazioni di tossicodipendenza, malati psichiatrici, terminali, etc.). In questa situazione è chiaro, per chi osserva il fenomeno dall'esterno, il rapporto causa-effetto tra il tipo di relazione e le conseguenze. Questo avviene perché nella relazione che si instaura è chiaro ed indiscutibile che l'utente ha dei disturbi della sfera psicologica. Non tanto perché questi abbiano dei comportamenti di manifesta patologia quanto piuttosto che le dinamiche di cui sono portatori sono notoriamente destabilizzanti. In queste situazioni il lavoratore ha tuttavia uno strumento di difesa, di fronte al grande flusso di emozioni da cui è investito, che lo può sorreggere. Vi è estrema chiarezza dei ruoli. E' chiaro chi è l'utente e chi è operatore. Il pericolo che la relazione si capovolga è inesistente.

Non si può assolutamente tuttavia escludere che all'interno di un'organizzazione di lavoro vi si possano trovare situazioni analoghe. E cioè che si instaurino dei rapporti, anche molto intimi, al di sotto del rapporto formale del ruolo lavorativo ricoperto, in cui entrino in gioco dinamiche simili a quelle della sindrome da burn-out. In questo caso un coinvolgimento emotivo importante può non offrire abbastanza garanzie agli individui coinvolti di vedersi chiaramente identificati nel proprio ruolo. Può succedere cioè che tra due soggetti, in forza di una relazione interpersonale caratterizzata da una comunicazione prevalentemente di tipo simmetrico, nasca nel soggetto che ha un ruolo gerarchicamente più alto nell'organizzazione, il bisogno di affermare la propria superiorità che in forza della relazione informale può vedere minacciata. L'evento non è per niente automatico, anzi spesso questo ribaltamento dei rapporti può consolidare un rapporto altrimenti difficile da mantenere. Oppure può succedere, per esempio, che una relazione caratterizzata da comunicazioni prevalentemente di tipo complementare tra due soggetti possa essere del tutto armonica, in base alle esigenze psicologiche degli individui interessati. Ma può anche originare molto imbarazzo tra due colleghi alla pari se vi è la percezione (da parte di uno dei due) di un'asimmetria di rapporto vissuta come poco dignitosa o umiliante. E' ovvio che la percezione soggettiva di imbarazzo, di disagio ma anche di aggressività relativa al tipo di un rapporto in cui si è coinvolti dipende dal proprio vissuto personale. Le caratteristiche soggettive dell'altro o degli altri individui con cui si instaura un certo tipo di rapporto non gradito, possono essere del tutto ininfluenti se non come semplici evocatori di una situazione critica e non risolta per un individuo.

E' su questi presupposti che possiamo ipotizzare possano nascere quelli che oggi chiamiamo casi di mobbing. Situazioni in cui un individuo, all'interno di un rapporto di lavoro, ha la percezione di un'aggressione atta ad isolarlo e/o ad eliminarlo. La percezione può corrispondere perfettamente alla realtà se commisurata al rapporto reale esistente tra il mobizzato ed il mobber. Tuttavia le azioni (o non azioni) percepite mobizzanti non trovano riscontro in eventi manifesti in quanto il mobber può agire in modo impeccabile a livello comportamentale se riferito alle regole dell'organizzazione del lavoro.

I comportamenti del mobber appaiono neutri e pertanto senza rilevanza giuridica. Ecco quindi lo sforzo, a mio avviso inutile, di quantificare numericamente episodi nel tentativo di dar loro maggior dignità e peso. Così si è convenzionalmente definito che gli episodi devono avere durata di almeno sei mesi, oppure che la frequenza degli atti mobizzanti devono avere frequenza almeno settimanale o mensili. In realtà l'elemento chiave per il mobizzato è la sua percezione. Lo stesso però può valere per il mobber. Emblematica è la descrizione di un famoso evento psicologicamente traumatico occorso ad un infante: un bambino molto piccolo, giocando, fa cadere un vaso di fiori. La mamma che sta per uscire per fare la spesa, arrabbiata, lo redarguisce con tono acceso. Il bambino, a quell'età dipendente dalla mamma, ammutolisce. La mamma esce quindi per fare la spesa, lasciandolo in compagnia di altri membri della famiglia. Il bambino, toccato emotivamente dal richiamo della mamma associa la scomparsa della mamma come un abbandono e quindi di una situazione altamente angosciante. La mamma è totalmente ignara di questo dramma personale del bambino in quanto va a fare la spesa come aveva programmato.

Nei casi di cosiddetto mobbing tuttavia non possiamo parlare di un singolo incidente ma di relazioni consolidate, di un'atmosfera che si respira.

Il mobizzato percepisce, ovviamente non sempre a ragione, che una azione normalmente posta in atto e tale da apparire così all'interno dell'organizzazione, viene posta in essere con fini diversi da quelli di una normale gestione dell'organizzazione del lavoro, pur essendo compatibile con gli obiettivi.

Il mobbing quindi può risultare pertanto non tanto una patologia di una persona quanto piuttosto ma un disturbo psicopatologico di un rapporto.

Pertanto per fare diagnosi di mobbing è fondamentale analizzare il rapporto reale esistente tra mobber e mobizzato. Questo per il semplice motivo che la denuncia di mobbing può essere altamente affidabile, anche se esternamente poco visibile, se osservata alla luce di una corretta interpretazione di un rapporto reale. D'altra parte è proprio tramite una verifica della qualità della relazione che si può eventualmente ipotizzare un mascherato disturbo della personalità del mobizzato. Non solo: si può tranquillamente ipotizzare che un tipo di rapporto, che per la maggior parte degli individui può sembrare del tutto fisiologico, possa invece scatenare, in un soggetto predisposto psicologicamente, una situazione di sofferenza anche pesante. In questo caso infatti il rapporto può evocare nell'individuo una dinamica interna non risolta.

Queste premesse possono essere validamente applicate sia per i cosiddetti casi di bossing, doppio mobbing, di mobbing dall'alto, tra pari o dal basso. Infatti la qualità delle relazioni che si instaurano negli ambienti di lavoro sono di tipo trasversale e possono avere luogo tra soggetti appartenenti a parti diverse dell'organizzazione. Quello che li accomuna è l'esistenza di un rapporto interpersonale che può assolutamente non apparire nella sua precisa natura.

## L'organizzazione sociale negli animali

Vi sono notevoli differenze tra l'organizzazione sociale negli animali e quella tra gli umani.

L'uso della parola è uno degli elementi che più può contribuire ad un modello di convivenza meno aggressivo e conflittuale.

Basti pensare al concetto di morte. Per l'uomo è un'entità ben presente. Nel mondo animale non c'è traccia che questo evento possa creare il benché minimo turbamento. Pur conoscendo essi la paura, rabbia, felicità, tristezza, disgusto e la sorpresa.

L'aggressività nel mondo animale è una legge naturale.

Nel mondo umano è regolata dalle leggi.

Nell'etica umana non è ammessa l'aggressione di un gruppo di individui ai danni di un soggetto per quanto portatore di caratteri altamente destabilizzanti della società.

La trasposizione del concetto di mobbing dal mondo animale all'uomo, per quanto suggestiva e biologicamente molto solida, trova degli ostacoli che vanno presi in considerazione perché ne possono limitarne il senso. In considerazione delle differenze esistenti tra uomo e animale appare riduttivo e semplicistico applicare tout-court il concetto di mobbing nelle società umane.

In primo luogo nel mondo animale non vi è la parola che nell'uomo assolve ad un'importantissima funzione di mediazione tra gli individui.

Pertanto l'aggressività umana trova molte forme di scarico meno violente rispetto al mondo animale.

In secondo luogo l'uomo è in grado di instaurare rapporti molto più complessi di quelli del mondo animale. Basti pensare alla famiglia.

In base alla propria capacità di elaborare le relazioni, l'uomo ha un rapporto molto più complesso con il potere (e con il danaro che spesso lo rappresenta).

Quindi nella società umana vi possono essere molte altre occasioni in cui si può ingenerare un rapporto di sofferenza quale quello che viene denunciato dal mobizzato. Nel mobbing vi può essere un atteggiamento aggressivo per puri interessi di carriera, o di danaro; ma anche per indiretti interessi di immagine, etc.. Le motivazioni sottostanti un caso di mobbing possono essere innumerevoli. Ma, se vogliamo ricondurle ad un'essenza unica, questa può essere identificabile come una lotta per il potere all'interno di un rapporto a due o all'interno di un gruppo. Quindi a differenza del mobbing animale in cui il gruppo aggredisce il diverso per difesa della specie, nel contesto umano, oltre che per tale motivazione possiamo assistere ad un mobbing per la conquista del potere all'interno di una relazione.

Il modello di mobbing così come trasposto da Leyman ha in parte condizionato l'approccio al fenomeno di alcuni tipi di sofferenza nei luoghi di lavoro.

In parte ostacolato i tentativi di capire questo fenomeno.

## Aspetti giuridici

La prima conseguenza pratica (giuridica) dell' ipotesi sostenuta in queste pagine (che il mobbing sia la conseguenza di una difficile relazione umana e non di un rapporto di lavoro tra uomini), è che il datore di lavoro non ha responsabilità, o almeno non in modo sistematico. Non è infatti possibile indicare nel soggetto, datore di lavoro, una responsabilità di eventi originati dalle relazioni interpersonali dei propri dipendenti. Le relazioni sono il frutto dell'interazione profonda tra diversi soggetti, la cui natura è strettamente legata alle caratteristiche dell'individuo. La relazione non può quindi essere delegata. Tale affermazione toglie molto del peso che, attualmente, l'imprenditore sente gravare su di sé a causa del corollario (valido per molte altre forme di responsabilità): "se nel teatro c'è un problema la responsabilità è solo del regista". Una prova indiretta ma tangibile di questa difficoltà oggettiva di individuare (da parte dei politici e quindi dei rappresentanti sociali) una responsabilità nel datore di lavoro nei casi di mobbing, si può individuare in quanto esplicitamente espresso nell'art.2 dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004 ".....il presente accordo non riguarda né la violenza sul lavoro, né la sopraffazione sul lavoro, né lo stress post-traumatico". Tale volontà, a mio giudizio, rappresenta in modo velato ma sostanziale l'oggettiva difficoltà di individuare una responsabilità del datore di lavoro nei casi di cosiddetto mobbing. Dell'impossibilità di imputare colpe a terzi nel caso di violenza tra due individui. Rimane la domanda: come si fa ad istruire un procedimento giuridicamente sostenibile nei casi di cosiddetto mobbing? Se non fosse così difficile misurare la sofferenza potrebbe essere sufficiente dimostrare un abuso di potere. Non vedo sostenibile l'ipotesi discriminatoria. Il presupposto dell'ipotesi sostenuta in queste pagine è che il mobbing sia una serie di atti giuridicamente neutri finalizzati ad ottenere il potere all'interno di un rapporto informale. Quindi il mobber non commetterebbe mai l'errore di compiere atti rilevanti dal punto di vista giuridico. Ma si sa, il delitto perfetto non esiste. Quindi spesso si possono incontrare situazioni in cui traspare l'intenzione del mobber.

## Conclusioni

Con il termine di mobbing coniato dall'etologo K. Lorenz osservando il comportamento animale si è voluto indicare un comportamento atto a garantire la sopravvivenza della specie di fronte ad una minaccia originata dall'interno di un gruppo sociale.

Le dinamiche che sottendono a tale atteggiamento sono molto forti in quanto profondamente legate all'istinto di sopravvivenza.

La trasposizione di questo termine fatta da Leymann sulla specie umana in riferimento ad un fenomeno sociale che, per alcuni aspetti sociali, assomiglia al fenomeno descritto sugli animali, ha contribuito a procurare difficoltà nel collocare il fenomeno che vuole descrivere in un corretto ambito interpretativo. Nella specie umana infatti è moralmente inaccettabile un'aggressione verso un singolo da parte del gruppo di appartenenza. Ciò spiega l'angoscia evocata dal termine.

L'uso della parola ha ridotto la potenza aggressiva legata a situazioni che stimolano l'attivazione degli istinti di sopravvivenza. Poter comunicare in modo individualmente profondo ha comportato molta meno visibilità delle imponenti forze del gruppo, socialmente visibili. Tali tensioni vengono nell'uomo spezzettate e trasformate in dinamiche intime tra individui, evidenziabili solo su un piano psicologico personale.

Pur rimanendo essenzialmente un rapporto di potere, nel rapporto intimo tra due persone, la dinamica diventa più complessa e per alcuni aspetti complementare.

Il rapporto di potere, sia che abbia aspetto simmetrico o asimmetrico esiste in ogni caso nella natura dell'uomo. Come nell'animale, anche nell'essere umano, nel corso della sua vita sperimenta le due possibili situazioni.

Nel quotidiano il confronto tra due individui può assumere la valenza di un rapporto di potere fine a se stesso, identificandosi con la natura del rapporto stesso. Ciò può provocare profondi stati di sofferenza.

Nell'ambito di un rapporto di lavoro, la comunicazione verbale e formale può occultare il vero rapporto tra due persone. Nel cosiddetto mobbing non è tanto il comportamento neutro che conta, quanto la sua motivazione. L'atto infatti può essere del tutto neutro rispetto al modo di comunicare nell'ambito dell'organizzazione ma può non esserlo affatto all'interno della relazione.

## Bibliografia

F. Novara, G. Sarchielli. Fondamenti di Psicologia del Lavoro. Il Mulino. Bologna 1996

M. Kranzberg, J. Gies. Breve Storia del lavoro. Oscar Mondadori. 1976

F. Carnevale, G. Moriani. Storia della salute dei lavoratori. Edizioni libreria Cortina. Verona. 1986

C. Mossè. Tr.it. Il lavoro in Grecia e a Roma, D'anna, Messina, 1974