

Il nome scientifico è «mobbing». È l'aggressione sistematica messa in atto da un superiore o da un collega di lavoro per gelosia, invidia, concorrenza. Ora si è capito che è un problema medico e sociale perché provoca uno stress così logorante che alla lunga può dare guai seri. Se ne siete vittime, ribellatevi. Vi diciamo come, per non vivere...

TERRORIZZATI SUL LAVORO

di CARLO LAZZARI*

Si va da «quello ce l'ha su con me» a «il capufficio mi terrorizza», attraverso sfumature diverse ma con il comune denominatore di un malessere sul posto di lavoro che può assumere forme anche gravi. Per gli psicologi è il «mobbing», letteralmente «aggressione» sistematica, fatta a sua volta di gelosia, di invidia, di corsa alla carriera o di antipatia: un problema medico e sociale di dimensioni sempre più vaste, se in Italia coinvolge il 5-6 per cento dei lavoratori.

Il problema, però, non è valutato come meriterebbe. E la stessa conoscenza del fenomeno è ancora ridotta. Lo conferma il dottor Harald Ege, un ricercatore tedesco che è stato il primo a parlare di mobbing in Italia fondando una associazione a Bologna per intervenire sulle vittime, spesso inconsapevoli e in genere sofferenti di disturbi psicosomatici, risultato dell'«aggressione».

Un conflitto irrisolto. «Il mobbing» spiega «sorge da un conflitto non risolto tra due o più persone per cause legate alla competizione interna o anche più banali come la diversità di opinioni e di abitudini. Il conflitto divide, in ruoli opposti, la vittima e l'aggressore. Questi (collega, capufficio, a volte il proprietario dell'azienda) attua strategie tese alla distruzione del primo: sabotaggi del suo lavoro, telefonate mute, sberleffi, scherzi ed accuse di follia quando la vittima tenta di difendersi».

Le forme di aggressione. «Questo terrore psicologico» continua il ricercatore «può assumere forme molteplici: dalla semplice emarginazione alla diffusione di maldicenze, dalle critiche alla persecuzione, dall'assegnazione di compiti dequalificanti alla compromissione dell'immagine sociale nei confronti di clienti e superiori. Nei casi più gravi si può arrivare anche al sabotaggio del lavoro e ad azioni illegali».

«Scopo del mobbing, del resto, è quello di eliminare una persona che è, o è divenuta, in qualche modo «scomoda», di-

struggendola psicologicamente e socialmente in modo da provocarne il licenziamento o da indurla alle dimissioni. Perché si possa parlare di mobbing, comunque, occorrono circa sei mesi di persecuzioni quotidiane o almeno realizzate una volta alla settimana».

Che cosa c'è dietro. Le ricerche hanno altresì dimostrato che le cause del terrore psicologico sul posto di lavoro vanno ben oltre i fattori caratteriali. «Si fa mobbing su di una persona» aggiunge Ege «perché ci si sente surclassati ingiustamente, o per gelosia, ma anche per costringerla a licenziarsi senza che si crei un caso sindacale.

Il conflitto sul lavoro, classica anticamera del mobbing, è un fenomeno che coinvolge indifferentemente, ogni giorno, milioni di lavoratori di aziende pubbliche o private.

Di solito rappresenta il momento finale di una serie di sollecitazioni psicosociali alle quali ognuno è sottoposto in ufficio e nell'azienda. Uno dei segni più evidenti della presenza di conflitto è il litigio. Si litiga a causa del lavoro, ma anche a prescindere dal lavoro. Molti si sentono frustrati spesso perché non possono scegliere un impiego più consono alle proprie capacità, oppure perché non sono in grado di «cambiare» i colleghi verso i quali nutrono antipatie.

Motivi di dissenso possono nascere in quanto più persone mirano agli stessi obiettivi, come, per esempio, la promozione.

Le diversità. Il conflitto può insorgere perché non si riesce ad appianare le diversità che si instaurano. Alcune di queste sono: politica (Impresa-sindacato); etica (lo falco, tu colomba); di conoscenza (lo esperto, tu inesperto); geografica (Io del Nord, tu del Sud); etnica (Noi occidentali, voi extracomunitari), ecc.

Il provocatore. Gli aspetti meramente psicologici, legati cioè alle caratteristiche di chi ci affianca,

LA PRIMA CONSEGUENZA È LA DEPRESSIONE

Quali sono le conseguenze del mobbing? Le indica il dottor Harald Ege: «Nella persona colpita si ha una progressiva depressione, con riduzione della concentrazione e dell'autostima, assieme a reazioni paranoiche. Psicosomaticamente si può avere tremore prima di andare a lavorare, cefalee, proble-

mi intestinali, sudorazioni improvvise, incubi. Molte volte, però, le persone non riescono a spiegarsi la causa: per cui pensano che ci sia in loro qualcosa che non va e che quindi la responsabilità sia propria. Se il mobbing non è riconosciuto in tempo, oltre ad esserci un decadimento delle prestazioni lavorative, si può arrivare nei casi più gravi al suicidio. Comunque, se il mobbing non si arresta, il lavoratore è spesso costretto a lasciare l'azienda nella quale lavora».

In Svezia un'indagine statistica ha dimostrato che il 10-20 per cento del totale dei suicidi in un anno ha avuto come causa scatenante fenomeni di mobbing. In Svezia e in Germania

centinaia di migliaia di vittime di mobbing sono dovute ricorrere al prepensionamento o addirittura sono finite in clinica psichiatrica. Proprio per questo» conclude il ricercatore

«tanto in Svezia come in Germania e in altri Paesi europei, sono stati creati dei centri specialistici, delle task force, degli ospedali per curare le vittime del mobbing».

Se ti guarda in cagnesco

vedono invece un carosello di personaggi con i quali è difficile mantenere la calma per cui spesso ci scappa il litigio.

Ad esempio, il *colpevolista* che ci rimprovera: «E' colpa tua se...»; il *pessimista* che ci informa: «E' inutile che tu ti dia da

Ogni giorno milioni di lavoratori devono affrontare situazioni di alta tensione con i colleghi. Per le cause più disparate

■ ■ ■ **È difficile cambiare lavoro e colleghi** ■ ■ ■



RIMEDIO: PRIMA DI PARLARE, TACI

La cronicizzazione della «sindrome da litigio» comporta necessariamente l'aiuto di uno psicologo per superare le difficoltà lavorative, pena una riduzione del rendimento e un progressivo senso di stanchezza, frustrazione e diminuzione dell'autostima. C'è, comunque, anche una strategia per mettere fine ai litigi, che ha tre capisaldi:

● umiltà nel riconoscere i propri limiti e i propri errori;

● consapevolezza che in genere il conflitto non è facilmente eliminabile dal mondo del lavoro;

● disponibilità ad essere più aperti verso gli altri.

Ma una «igiene del lavoro» passa anche attraverso il benessere fisico, per cui se si arriva al lavoro con minore stanchezza ed ansia il

litigio è meno facile. Inoltre bisogna ricordare che:

● il luogo di lavoro non è l'unico dove fare degli incontri;

● la competitività vizia molte delle relazioni interpersonali;

● le persone che facilmente si fanno trascinare nel litigio sono quelle che hanno minor stima di sé; se tu sei realmente sicuro del tuo valore ti sentirai meno «offeso» dagli impropri del collega.

RISPONDI COSÌ ALLE PROVOCAZIONI

Come rispondere dunque alle provocazioni nell'ambiente di lavoro? Vediamo.

● Se proprio non puoi evitare di essere coinvolto nel litigio, prendi fiato (ossia «conta fino a dieci»), ossigenati be-

ne per non farti andare «il sangue al cervello», e cerca di utilizzare termini diversi per esprimere i medesimi concetti. Di solito le parole che più facilmente vengono in mente sono offensive, ma per nulla incisive.

● Cerca di non litigare in presenza di altri: l'abitudine di manager che riprendono i dipendenti di fronte al cliente è tanto frequente quanto cattiva.

● Infine non avere come unica speranza che l'altro abbandoni il campo: le persone, infatti, possono rimanere insieme anche quando si odiano; per vedere chi cede prima. Molti ritengono che dare ragione all'altro (quando apparentemente non l'ha) è un modo per sminuire se stessi, mentre in realtà dimostra collaudato senso civico.



PER CHI SI SENTE NEL MIRINO C'È LO SCUDO DEGLI ESPERTI

Qualora si sospetti di essere vittime del mobbing occorre far riferimento a centri specializzati, presenti in molti Paesi europei, sul modello del quale il dottor Ege ha creato a Bologna l'Associazione italiana contro il mobbing e lo stress psicosociale: «Prima», tel. 051/61.48.919). In genere i centri che si occupano di questo problema forniscono:

- servizio di consulenza,
- possibilità di intermedia-

zione con l'azienda presso la quale è occupata la persona interessata,

● colloquio preventivo gratuito con professionisti: per esempio, psicologi, psicoterapeuti, avvocati civilisti esperti in tema di diritto del lavoro, medici legali e psichiatri specializzati in campo forense,

● richiesta di pensione di invalidità nei casi in cui sia riconosciuto il nesso causale tra le condizioni di lavoro e

la malattia conseguita.

A seguito del colloquio, chi si rivolge ai centri per il mobbing può anche ricevere, se lo desidera, assistenza psicologica. È opportuno tenere presente che, a giudizio del dottor Ege, quest'ultima non può essere fatta da specialisti che non siano consapevoli del problema e non vengano addestrati specificamente. Le statistiche confermano che vittime del mobbing si sono suicidate in

quanto il loro problema non era stato compreso dall'inizio. Spesso era stata diagnosticata erroneamente l'esistenza di paranoia.

Va ricordato che in alcune aziende vengono svolte lezioni sul mobbing: in esse il fenomeno ha dimensioni più limitate perché chi fa terrorismo psicologico potrebbe non sapere le conseguenze delle proprie azioni e venire a conoscenza proprio attraverso l'informazione.

Linee guida in ufficio

di ANTONELLA CREMONESE

I manager che si rendono responsabili di «mobbing» sono poco apprezzati in Giappone, dove è stato calcolato che un comportamento persecutorio abbassa del 10-15% la produzione o l'efficienza di un lavoratore e manda in tilt un progetto operativo «complesso», in cui contano la motivazione e lo spirito di collaborazione del gruppo. Pragmatici, gli americani hanno inventato da oltre 30 anni le tecniche di «gestione» dei gruppi, che rientrano nel grande capitolo del «Problem Solving», la scienza manageriale che ha come obiettivo la soluzione dei problemi. È nato così un «comportamentismo» d'azienda, con annesse linee guida:

Distanze «di sicurezza». Gli uomini, come tutti gli animali, reagiscono con allarme verso il superamento della distanza detta «di sicurezza» che consente di proteggersi o di fuggire. Non bisogna violarla. Sia in senso reale (brusca entrata in un ufficio, avvicinamento durante una discussione) sia in senso figurato (i cosiddetti «attacchi personali», vissuti come invasione di territorio).

Rispettare il «gruppo». Sono sconsigliabili le alleanze, stabili o temporanee, con uno o più componenti di un gruppo. Se è il «capo» a scegliere, ciò suscita invidia e dirotta le energie degli altri verso uno stato di belligeranza. Se la scelta avviene tra pari, si creano le fazioni, altrettanto dispendiose.

■ ■ ■ **Bisogna quindi non sentirsi sotto una spada di Damocle** ■ ■ ■

mi potresti fare delle fotocopie per favore?».

Un circolo vizioso. Per chi si ritrova all'interno di un conflitto lavorativo non è facile cambiare colleghi né tantomeno licenziarsi per trasferirsi in un ambiente migliore. Dunque si è in presenza di uno stress cronico, il cui aspetto peculiare è che si può continuare a «litigare a mente» con l'avversario assente. Un circolo vizioso, insomma, difficile da interrompere e che rischia di portare una persona a vedere in modo paranoico tutti i colleghi di lavoro dei quali teme, sempre le ritorsioni psicologiche o disciplinari (da parte dei superiori) perché vive la situazione conflittuale con un misto di sensi di colpa, ansia e attesa del peggio.

*psicologo del lavoro
Univ. di Bologna

mettiti in guardia

Entrano in gioco pesantemente la carriera e i diversi caratteri. Con dissensi che spesso sfociano nel litigio, anticamera del mobbing

fare»; la vittima che si lamenta: «Possibile che tu mi debba sempre...?», l'ansioso ed insicuro che ci rimprovera: «Ma la smetti di...?»; il maestro che ci istruisce: «Ma quando impari a fare le cose per bene?»; l'indaffarato che ci chiede: «Non

I SEGNALI DELLA LITE IN ARRIVO

Il litigio, peraltro, ha precisi segni premonitori prima che, più o meno prevedibilmente, «scoppi». Di solito i giorni, ma anche le ore se non gli attimi, che precedono un litigio si caratterizzano per alcune situazioni:

- occhiate di sbieco come («guardarsi in cagnesco»),
- un certo tono della voce, associato a tremore e di solito a risposte verbali rapide e di tono alto,
- apparenti dimenticanze nei confronti del-

la persona che ci dà abitualmente fastidio, ● altri segni somatici quali tachicardia, iperventilazione o ipoventilazione con una scarsa ossigenazione del sangue da cui deriva un maggiore stato di ansia e tensione intensa.

MESSAGGI DELLA MENTE

PER L'ADOLESCENTE LA SALUTE HA TANTI VOLTI

Educare alla salute gli adolescenti è complicato. Non è chiaro infatti cosa intendono per salute: forse un'integrazione fra bellezza, agilità, forza ed un complessivo «essere in forma», cioè in grado di affrontare lo sforzo senza fatica.

La difficoltà nell'aiutarli a conservare lo stato di salute fisica e psichica dipende dalla confusione che, alla loro età, caratterizza la relazione fra mente e corpo. L'adolescente possiede infatti mentalmente molti «corpi» in attesa di integrarsi in un'unica rappresentazione.

È padrone di un corpo «sociale» che serve per comunicare con i coetanei, che veste e traveste, colora, addobba, imbruttisce o maltratta in funzione del tipo di messaggi che deve inviare al gruppo per essere identificato in modo a lui congeniale.

Possiede un corpo «sessuato», luogo del desiderio e del piacere, con il quale è spesso in contrasto proprio per la perentorietà con la quale chiede di essere soddisfatto, inviando alla mente richieste che può non essere ancora

pronta ad accettare e capire. È inoltre alle prese con un corpo «alimentare», grasso o magro, ritenuto per queste caratteristiche presentabile o invece assolutamente da nascondere; soprattutto le femmine appaiono particolarmente coinvolte durante l'adolescenza in rocamboleschi conflitti con questa dimensione del corpo. Ne deriva che la condotta alimentare è facilmente fonte di «complessi» più frequentemente di quanto avvenga alla condotta sessuale.

Ed infine il loro corpo è divenuto definitivamente maschile o femminile: è l'emblema della loro identità di genere e può perciò essere festeggiato, ma può anche

essere rifiutato nel caso in cui la mente non sia ancora pronta ad assumere le responsabilità che comporta l'ingresso nei valori della femminilità o della virilità. Ogni adolescente privilegia una di queste rappresentazioni. Se ha scelto di privilegiare il corpo sociale può succedere che possa badare più alla forma della comunicazione che alla salute.

Se non accetta la dimensione sessuata può succedere che la mente decida di attaccare il corpo poiché è fonte di vergogna o di colpa e se è in conflitto con la dimensione del «grasso» e del «magro» il corpo diviene la sede di conflitti molto gravi.

Al termine dell'adolescenza avviene un'integrazione delle varie dimensioni del corpo e si forma nella mente un'immagine corporea: ciò rende più accessibile l'idea di salute e la conseguente ricerca di salvaguardare il benessere fisico e psichico.

Gustavo Pietropolli Charmet
psicologia dinamica Univ. Milano