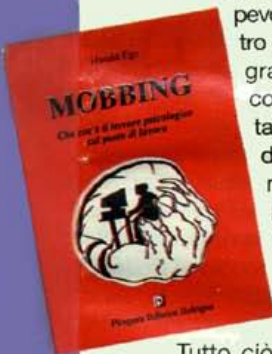


SPECIALE

Lavorare ogni giorno in ufficio non sarebbe poi così difficile. Conoscete a fondo le vostre mansioni, siete rapide, precise, sicure. Riuscite a svolgere perfettamente i compiti che vi assegnano. Dunque, qual è il problema? Le giornate, da un po' di tempo, si sono trasformate in un vero inferno. Bastano una parola, un piccolissimo gesto, uno sguardo appena accennato e nascono conflitti e stress. Perché? Spesso sono i colleghi, o il capo, a rendervi l'esistenza impossibile. Non si tratta, però, di una reazione momentanea del compagno di lavoro o del direttore. Le angherie nei vostri confronti si ripetono con continuità a ogni occasione, anche la più insignificante. Magari, non ne siete ancora completamente consapevoli, ma è iniziata contro di voi una piccola o grande guerra, con comportamenti ostili tali che possono far diventare la quotidianità un'insopportabile fonte di disagio, fatica, logorio, perfino malattie, fino a costringere a lasciare l'impiego.

Tutto ciò si chiama «mobbing». In queste pagine vi spieghiamo come potete difendervi grazie a un libro indispensabile se volete approfondire l'argomento: **Mobbing**, di Harald Ege (Editrice Pitagora, Bologna, tel. 051/530003, lire 30 mila).

di Lucia Coluccelli
a cura di Claretta Muci
disegni di Piero Corva



“Aiuto! in ufficio mi perseguitano”

Chi ha inventato la parola "mobbing"?

Il primo a parlare di «mobbing», in Germania, fu il professor Heinz Leymann, nel 1990, presentando ai giornalisti i suoi studi svolti in Svezia dove compiere azioni di «mobbing» è addirittura un reato. Come spiega il professor Harald Ege, ricercatore dell'Università di Bologna, autore del libro *Mobbing*, che vi abbiamo presentato nella pagina precedente, il termine deriva dal sostantivo inglese «mob», che indica la «folla in tumulto, il popolino». Il verbo «to mob», vuol dire «assalire in massa». Dunque, «mobbing» si riferisce all'essere accerchiati, attraverso una sorta di terrorismo psicologico, sul posto di lavoro. Attenzione. Non è semplicemente essere angariati, ma qualcosa di più persistente e ostinato. Il termine dalla Germania si è diffuso con estrema rapidità anche nei Paesi Scandinavi, in Austria e in Svizzera. Tutti, dalla commessa al sociologo, dal giornalista all'impiegato l'hanno subito usato, riconoscendo in esso avvenimenti capitati loro personalmente. Ora, Ege la sta facendo conoscere in Italia, anche attraverso **Prima**, Associazione italiana contro mobbing e stress psicosociale (via Tolmino 14 - Bologna - tel. 051/6148919), di cui è presidente.

Che cosa succede sul posto di lavoro?

Continui soprusi e offensive prese in giro che vi infastidiscono o vi fanno soffrire. Ecco come scoprire se siete anche voi vittime del "mobbing"

Ma che cosa succede sul posto di lavoro? Quali soprusi ripetuti vi fanno perdere entusiasmo, fantasia e sonno? Può capitare, per esempio, che i colleghi vi affibbino un nomignolo denigrativo. Sanno che chiamarvi in quel modo vi dà fastidio e proprio

per questo continuano a farlo. Voi potete arrabbiarvi, oppure ignorarli, o reagire diventando, a vostra volta, aggressivi. Ma niente. A nulla valgono i tentativi di mettere fine a una situazione intollerabile. Così, cominciate ad assumere atteggiamenti autolesionisti: ac-

cendete una sigaretta ogni volta che vi sentite «mobbizzati», cominciate a trattare male i colleghi, a uscire dalla stanza. O anche, vi ribellate sempre nello stesso modo, ma i persecutori studiano ogni volta qualcosa di nuovo per farvi venire i nervi a fior di pelle. Qualche caso? Nel suo libro Ege racconta la storia di una giovane impiegata della provincia di Ferrara. I compagni aumentavano di proposito il volume della radio, per tagliarla

Identikit delle vittime

L'avvenenza, l'originalità, la libertà possono suscitare invidie e gelosie. Ma anche i giovani appena assunti possono ritrovarsi nel mirino...



Come cominciano le «persecuzioni da ufficio?» E perché siamo proprio noi le vittime? Ecco il caso di Antonella, un'impiegata della provincia di Padova, giunta da Foggia. Ege lo cita a esempio per dimostrare come, senza saperlo, possiamo noi stessi provocare atteggiamenti aggressivi e persecutori. Dunque Antonella, abituata a subire parecchie costrizioni familiari sul modo di vestire e atteggiarsi, ritrovandosi sola, libera e indipendente sceglie abiti provocatori, minigonne e camicette sexy. Intanto, molto brillante e capace nel sbrigare le sue mansioni, viene promossa. Ciò suscita non poche invidie. Così, qualcuno comincia a mettere in giro la voce che la sua carriera è dovuta alla disponibilità verso certi colleghi maschi. Le chiacchiere, in poco tempo, la dipingono come un'arrivista senza scrupoli e poi, via via, come una poco di buono. Ov-



fuori da qualsiasi comunicazione. La sua scrivania era già isolata e lei, per farsi ascoltare, se non voleva alzarsi ripe-

tutamente, era costretta a gridare. Risultato? Inizialmente, la donna ebbe problemi alla gola e, dopo tre anni di emar-

ginazione, manifestò seri problemi psicologici. Un altro episodio: a Pavia, un quarantenne, a cui dava fastidio il fumo,

si ritrovava nella stanza tutti i colleghi che, volutamente, si accendevano la sigaretta per irritarlo. Ma gli esempi sono infiniti. Rispondete se è capitato anche a voi: chi vi sta accanto non vi mette mai al corrente di avvisi importanti? Per ostacolarvi, non vi spiegano nuove direttive o il cambiamento di vecchie procedure? Il direttore affida il vostro lavoro a un altro e vi incarica di mansioni meno qualificanti? Oppure c'è qualcuno che alza al massimo o abbassa l'aria condizionata, per disturbarvi e non lo fa una volta, ma di continuo? O addirittura siete stati al centro di piccole o grandi diffamazioni? Ecco, in tutti questi casi siete anche voi vittime del mobbing. È ora di passare al contrattacco...

viamente, gli uomini colgono ogni pretesto per farle avance e le donne la evitano, isolandola. Molto rapidamente, finisce che Antonella è costretta a presentare le dimissioni. Subito viene da chiedersi: chiunque può incorrere in questo tipo di persecuzione? È così, ma è assai più facile che venga aggredito un certo tipo di persone. Iniziamo da quelle che si trovano sole in un gruppo diverso dal loro, per esempio una donna in un ufficio frequentato esclusivamente da maschi. Poi ci sono gli individui «strani», diversi, che non si confondono con gli altri: c'è chi veste in modo originale, chi non è sposato laddove tutti sono ammogliati, oppure l'eventualità di uno straniero. Se appartenete a queste categorie e avete successo sul lavoro siete in pericolo: la gelosia è un'arma letale. State attente a non suscitare invidie che possono procurarvi un mucchio di guai. Infine, esiste il caso dell'ultima arrivata. Piene di aspettative ed entusiasmo, potreste subire le conseguenze del confronto con chi sostituite. Gli anziani diffidenti, con rigida autorità, fanno spesso pesare la propria esperienza.

In quali campi si può essere attaccati

Vi interrompono quando parlate, vi criticano, fino a ignorarvi o a spettegolare apertamente quando passate

Leymann, l'inventore del «mobbing», ha stilato un catalogo con quarantacinque tipi di comportamento, suddivisi in cinque categorie. Innanzi tutto può esserci un attacco alla facoltà di comunicare. Ecco come: quando iniziate a parlare venite sempre interrotti. Esprimere un'opinione è diventato inammissibile. Inoltre: siete continuamente criticate non solo per come lavorate, ma per le scelte di vita privata.

E ancora. Il superiore urla e vi rimprovera violentemente. Ma c'è di peggio: potete cominciare a diventare vittima di telefonate mute, di minacce verbali o scritte. Vi si nega persino il contatto con gesti, sguardi scostanti, allusioni dirette. Non vi si parla più. Gli altri si comportano come se voi non esisteste. Niente confonde come sentirsi un'ombra, un fantasma. Cominciate a chiedervi se chi vi sta di fronte sa veramente chi siete. A volte si è tentati di guardarsi allo specchio, per controllare se il trucco, la pettinatura o i vestiti che si indossano rendono tanto iriconoscibili. Se, poi, vi trasferiscono in un ufficio lontano dai colleghi, cominciate a sentire il peso dell'esclusione. Tristezza e depressione hanno

terreno facile e sono capaci di impadronirsi di voi. Ma non è finita. Può darsi il caso che si cominci a malignare alle vostre spalle, spargendo voci infondate o si inizi a prendervi in giro. Nel momento in cui passate, rapidi sguardi o risatine ammiccanti vi imbarazzano, insospettiscono o mortificano. Insomma, entrate in un vero e proprio clima fantozziano. Solo che non c'è niente da ridere! Quando si ride delle vostre scelte personali e le vostre origini (come vi vestite, il fidanzato, i familiari, il luogo dove siete nate, ecc.), o siete costrette a lavori umilianti e senza senso, la voglia di cambiare lavoro cresce ogni giorno di più. Ma niente paura: girate pagina, scoprite i difetti da correggere e imparate a difendervi.

7 difetti da correggere

Qual è il vostro punto debole che i "nemici" attaccano? Scopritelo in queste pagine e fate un patto con voi stesse: impegnatevi a cambiare

La distratta

Non si accorge che le situazioni cambiano e la sua valutazione della realtà è sbagliata. Una ragazza che si veste in modo troppo sexy ne è un valido esempio: non si rende conto di offrire il fianco a chi vuole farle del male. In questa categoria rientrano anche coloro che non riescono a superare le critiche. Guidati dall'eccessivo amor proprio, sentono

bruciare le ferite per le osservazioni ricevute, senza valutarle con oggettività: a volte possono essere giuste!

La paranoica

Percepisce l'ambiente di lavoro come pericoloso, un luogo in cui tutti cercano di danneggiarla. C'è un cambiamento? È fatto apposta contro di lei! Insicura e suscettibile, la paranoica, con

La prigioniera

Non trova alcuna alternativa al lavoro che fa. Non solo non coltiva interessi fuori dall'ufficio, ma non si informa di ulteriori occasioni di impiego. Insomma, si lascia trascinare dagli avvenimenti e non reagisce. Potrebbero esserci altre opportunità, ma lei non le vede, intenta com'è a lamentarsi.



continue paure scatena le reazioni di capi e colleghi, che avvertono la sua diffidenza e finiscono veramente per «mobbizzarla», attaccandola e isolandola.

La passiva e dipendente

Ahimé, il servilismo è una bruttissima malattia. I colleghi non lo sopportano e, a ogni occasione, sono pronti a vendicarsi. La passiva, dall'altra parte, è molto sensibile. Basta un nulla e si sente tradita.

La scherzosa

State attente a fare troppe battute di spirito, a essere eternamente disposte allo scherzo e alla risata. Potreste diventare il «buffone di corte», persona superficiale, da non prendere mai sul serio.

La permalosa

Troppo sensibile, è sempre alla ricerca di consensi e complimenti. Non si può criticarla, se non si vuole mandarla in crisi. Ha un equilibrio precario e basta poco per farla scoppiare in lacrime o dare in escandescenze.

La sofferente

Sempre depressa e insoddisfatta, assomiglia molto alla paranoica. Il suo continuo piangersi addosso non commuove più nessuno. Se qualcuno la prende di mira, gli altri sottovaluteranno le sue nuove lamentele. Un po' come nella favola di «Pierino e il lupo».



La vera compagna

Adora le serate in compagnia dei colleghi. Organizza feste e uscite divertenti. Deve guardarsi, però, dal parlare troppo di sé. Chi non la ama, si servirà di ogni sua parola per attaccarla.



La "secchiona"

Non si tira mai indietro, non rifiuta lo straordinario. Porta anche a casa il lavoro. In tal modo, pur senza farlo apposta, mette in cattiva luce i colleghi. Chi, potrebbe «mobbizzarla» è il carrierista. Questi, più che lavorare sodo, sfrutta le proprie conoscenze e può spaventarsi di chi gli fa eccessiva concorrenza.



L'ipocondriaca

Anche nel vostro ufficio c'è chi si lamenta dalla mattina alla sera? O siete proprio voi a essere, fazzoletto in mano, pronte all'autocommiserazione? Mostrarsi continuamente vittime per l'eccessivo lavoro, per lo sforzo quotidiano, per le mansioni gravose da svolgere in tempi troppo brevi, possono farvi allontanare, per il fastidio che provocate.

La paurosa

Lei ha paura di tutto. Si ripete continuamente: «E se mi licenziano?», «Oddio, mi vuole il direttore!», «Questo non sono capace di farlo»,

«E se sbaglio?». Insomma, non solo ha paura di fare ogni passo, ma anche di vivere. Il lavoro le crea panico e rischia di diffondere l'ansia in tutto l'ufficio. Gli altri, per salvaguardare il proprio

La servile perfezionista

Soddisfare il capo è la sua missione. Ogni cosa è fatta con estrema precisione, senza il minimo errore. Però, è disposta ad addossare le colpe sulle spalle dei colleghi, non attenti come lei. Non si lamenta, se presto si troverà tutto l'ufficio contro e sarà emarginata da tutti.

equilibrio, si proteggono aggredendola.

La vittima designata

È la collega più debole, la vittima sacrificale predestinata. Insomma, è lei il vero Fantozzi. Sofferente, insicura, incapace di difendersi, tutti la criticano e la colpa è sempre sua. È il parafulmine dello stress collettivo.

La sicura di sé

Chi ha fiducia in se stesso non si turba per le critiche. Tutto bene, dunque? Invece no. La tranquillità della persona cosciente delle proprie capacità suscita la rabbia degli insicuri. Attente ai loro attacchi.

La presuntuosa

Niente è peggio della vanagloria, per scatenare tormenti e vessazioni. In fondo, a chi non verrebbe voglia di ridimensionare i troppi palloni gonfiati che si aggirano per gli uffici? Fate un esame di coscienza...



L'introversa

L'ultimo tipo citato dal professor Ege è l'introversa. I rapporti interpersonali sono per lei una sofferenza. Non riesce a comunicare con gli altri, che scambiano il suo atteggiamento come ostile. Il suo silenzio suscita diffidenza. A volte viene confusa con un «mobber», ovvero un aggressore, ma la timida è assai diversa da chi non rivolge la parola solo alle sue vittime.

La severa

È troppo rigida, manca di flessibilità. Applicate certe regole con successo, non pensa a verificarle e adattarle alle nuove situazioni che incontra. Il professor Ege racconta la storia di un giovane dirigente lombardo. Venne trasferito in un ufficio, dove l'efficienza e l'impegno erano sconosciuti, con l'ordine di spingere gli impiegati a un maggiore rendimento. Incominciò, così, a mettere in atto, con estrema severità, il suo potere, come aveva sempre fatto. Ottenne, però, l'effetto contrario: cioè, un ammutinamento vero e proprio. Dopo

tanti sabotaggi, qualcuno riuscì a farlo sospettare di un ammanco di cassa, al punto che fu invitato dai vertici dell'azienda a presentare le dimissioni.

Si tratta, ovviamente,

di un caso estremo. Eppure, se tutti noi aggiungessimo un po' di malleabilità e comprensione e un pizzico di psicologia alle nostre azioni, spesso riusciremmo a essere persuasivi senza provocare il boicottaggio di chi ci sta intorno.

La collega sincera

Harald Ege riporta nel suo libro anche questo tipo di persona. È simpatica, onesta, efficiente, disponibile e amante della giustizia. Allora, perché prendersela con lei? Prima di tutto il suo senso di amicizia e la sincerità possono spingerla a denunciare apertamente ingiustizie ed errori. E se c'è qualcuno che sta facendo «mobbing» verso un collega, lo attaccherà senza indugi. Poi, come ogni persona di successo, anche l'onesto e il giusto suscita invidie e rivalità.



Come difendersi?

L'ideale è parlare con esperti che non sottovalutino il vostro stato d'animo. Attente a non opprimere parenti e amici con troppe richieste d'aiuto

Prima di tutto si deve prendere coscienza di quanto sta accadendo. Spesso non si riconosce subito un'azione di «mobbing» e, a un certo punto, è troppo tardi per reagire. L'ideale è rivolgersi a esperti sull'argomento. L'associazione **Prima** mette a disposizione delle aziende che lo consentono la propria consulenza. Spesso le ditte accettano per loro convenienza: è infatti dimostrato che le perdite globali causate dal «mobbing», in un anno, si aggirano intorno agli

800 miliardi, per assenze, malattie, negligenza sul lavoro di chi ne rimane vittima. Per evitare stress e depressione è indispensabile un intervento tempestivo. Cercate qualcuno che sia al corrente del problema e vi capisca. Sfogarsi è essenziale. Ma attenzione. Gli stessi psicologi, non a conoscenza del tema, potrebbero limitarsi a cercare solo nel vostro inconscio limiti e soluzioni, trascurando la situazione oggettiva. Individuare le azioni di «mobbing» ai vostri danni è indi-

Coppia a rischio con il «mobbing»

Una caratteristica propriamente italiana è quella di avere alle spalle una solida realtà familiare, che tutela i lavoratori oggetto di «mobbing» assai più che in molti Paesi stranieri (dello stesso Harald Ege, esce ora, sempre per la Pitagora Editrice, *Il mobbing in Italia*). Però, a lungo andare, il sostegno della famiglia si fa più debole. La comprensione iniziale si trasforma in insofferenza. Le troppe lamentele finiscono per trasformare la vittima in un fallito. Secondo alcuni dati, il 20 per cento dei matrimoni va a rotoli proprio per la realtà lavorativa negativa: sembra incredibile, eppure un quinto delle separazioni non sono dovute a problemi affettivi, a calo sessuale, a tradimenti, ma a casi di «mobbing»!

Le reazioni dei due sessi

Uomini e donne non reagiscono allo stesso modo, quando cadono vittime del «mobbing». Le donne tendono ad aumentare l'attività, invece gli uomini la diminuiscono. Entrambi, però, con il passare del tempo cominciano a perdere influenza, rispetto, potere decisionale. C'è chi ne fa una malattia e inizia a soffrire d'insonnia, a perdere energia. Quando si perde fiducia in se stessi, si finisce per isolarsi. In tutti i casi cala l'entusiasmo per il lavoro, perché, pur non essendolo, si arriva a credere di essere comunque colpevoli.



spensabile. Sarete anche paranoiche, ma se qualcuno vi chiama continuamente al telefono e poi butta giù la cornetta, senza rispondere, è un fatto che mette a seria prova i nervi più resistenti. Ancora due

ultimi consigli. Lamentarsi con il capufficio è di qualche utilità? Non sempre. Anzi, spesso non si rivela la via d'uscita migliore. I capi non vogliono problemi, ne hanno già troppi. Al contrario, potrebbero scambiarsi per

una piantagrane, rendendovi un elemento scomodo da allontanare. Ovviamente, famiglia e amici sono un valido sostegno, ma per liberarvi e dare sfogo a lamentele e preoccupazioni scegliete chi è

padrone dell'argomento. Come detto, eviterete così di smantellare l'immagine che gli altri hanno di voi e sgraverete i vostri cari dall'ingrato compito di sobbarcarsi un fardello troppo pesante.

Le strategie di chi vi perseguita

Non lascia niente al caso pur di prevaricare. A voi il compito di fargli capire che non avete paura di lui

Anche per gli aggressori sono state individuate tipologie ben precise e ognuno applica una strategia di persecuzione diversa. Per esempio l'«istigatore» cerca continuamente nuove cattiverie, non lascia nulla al caso e pianifica le sue azioni prevaricatorie. Invece, il «casuale» non è ben consapevole di stare provocando un

conflitto. È il primo a credere di non essere assolutamente perfido. Perciò è imprevedibile, essendo incapace di controllare le sue reazioni. Il «conformista» di solito non interviene. Sembrerebbe estraneo alla contesa, ma anche lui, astenendosi, finisce per danneggiare la vittima. Vivere accanto al «collerico» è un'impresa da

santi...: esplosioni d'ira, intolleranza, sfoghi continui rendono la coabitazione quasi impossibile. Anch'egli non è del tutto conscio del danno che provoca ed è poco prevedibile. Ed ecco il «megalomane». Un altro studioso dell'argomento, Ralf Brinkmann, sostiene che spesso questo tipo di persone è complice del «mobber» (dell'aggressore), perché vuole essere sempre al centro dell'attenzione. E ancora, ci sono parecchie altre tipologie: il «frustrato», il «criticone», il «sa-

dico», il «leccapiedi», il «pussillanimo», il «tiranno», l'«invidioso» e il «carrierista». Ciascuno di loro farà dei propri problemi l'occasione di sfogo su chi li circonda. Frustrazioni, conflitti, ambizioni, livore sono tutti spunti per caricarsi di energia negativa. Il peggiore che ci possa capitare è il «tiranno»: assomiglia al sadico e ama sottomettere e schiavizzare i suoi collaboratori. Per affrontarlo senza soccombere non si deve mai abbassare la testa, né mettersi al suo livello. Non è facile, ma si deve cercare di mantenere la calma. Guardatelo negli occhi e dimostrategli che non lo temete. Così come è consigliabile mostrarsi forti con il «leccapiedi» e sbugiardare in pubblico le maldicenze del «pussillanimo».