

Che cosa è mobbing e che cosa non lo è

Il *mobbing* come aggressione

La disfunzione sistemica aziendale

Il disturbo psichico da eccesso di *stress*

Relazione di Pietro Ichino

al Convegno GIDP

Milano, 18 ottobre 2007

I. IL MOBBING

una ***serie continua e intensa di atti ostili***
del management o dei colleghi
verso un lavoratore sgradito,
volti ***deliberatamente***
a rendergli la vita impossibile

Due circostanze che concorrono al diffondersi del fenomeno

- L'enorme aumento delle differenze di produttività individuale nell'ambito della stessa categoria
 - maggiore interesse del d.d.l. a stimolare l'impegno (rischio di *straining* inteso in senso proprio: fenomeno universale)
 - maggiore interesse del d.d.l. a liberarsi del lavoratore meno produttivo (rischio di *mobbing*, diverso dallo *straining*)
- La protezione della stabilità del lavoro nell'Europa continentale
 - rischio maggiore di *mobbing* nei Paesi a più alto EPL
 - nei Paesi anglosassoni il fenomeno si manifesta più come variante del comportamento discriminatorio

Un'altra distinzione: *mobbing* e degenerazione del gioco sistemico

- una cosa è il *mobbing* ...
 - responsabilità *dolosa* (v. slide successiva)
- ... altra cosa è il mal funzionamento *del sistema* di rapporti in azienda, nascente da un circolo vizioso di azioni e reazioni nel quale non ha senso chiedersi "chi ha fatto il cattivo per primo"
 - responsabilità *colposa* per non aver provveduto tempestivamente a prevenire il circolo vizioso (meglio non chiamarlo *mobbing*)

Il *mobbing* come strategia di espulsione del lavoratore

- è illecito *doloso*
- **responsabilità penale:** possibili reati di *discriminazione illecita, molestie, violenza, estorsione, lesioni*
- **responsabilità civile** per i danni – patrimoniali e no – da reato e per la violazione dell'obbligo di **sicurezza** (art. 2087)
- copertura Inail per perdita del reddito e danno biologico (d.lgs. n. 38/2000)

II. IL GIOCO SISTEMICO

- L'approccio sistemico-relazionale allo studio del comportamento (Palo Alto, Watzlawick 1971) impone al giurista di considerare un possibile fenomeno diverso ...
- ... nel quale la disfunzione non è riferibile tanto al comportamento individuale, quanto al gioco sistemico che si instaura in un gruppo di persone

**in un gioco sistemico non è mai possibile
comprendere il comportamento di una parte
prescindendo dal contesto**

Evitare le punteggiature arbitrarie

Il nesso lineare

- “Carlo è aggressivo e scorbutico coi colleghi; quindi è isolato da loro” (*colpa sua*)
- oppure: “I colleghi isolano Carlo; quindi egli è scorbutico e aggressivo con loro” (*colpa loro*)

Il nesso circolare



Un circolo vizioso classico



Quando il circolo vizioso diventa una spirale perversa

modesta inefficienza di L. → il lavoro più rilevante viene affidato agli altri → L. si sente svalutata e meno attesa in azienda → si assenta di più → è meno affidabile → sua marginalizzazione ulteriore → L. protesta → viene percepita come scocciatrice → sorgono diverbi per banalità → L. viene penalizzata nell'assegnazione degli spazi o strumenti → si impegna di meno → viene ripresa sovente → il gap di efficienza aumenta → contestazione disciplinare → assenza lunga per sindrome ansioso-depressiva → al rientro al lavoro a L. vengono assegnate nuove mansioni a lei sgradite → L. denuncia il *mobbing*

Un altro gioco sistemico tipico: la profezia che si autoavvera

la profezia positiva

il capo crede *molto* in F. →
F. cerca di soddisfare le
attese → il capo assegna
a F. le opportunità
migliori → F. ottiene
risultati rilevanti → il
capo premia F. → F. è
molto motivato →
quindi si impegna
ancora di più

la profezia negativa

il capo crede *poco* in S. →
S. “investe” poco sul
suo lavoro → il capo
assegna le opportunità
migliori ad altri → S.
ottiene risultati inferiori
→ il capo premia gli
altri → S. è demotivato
→ quindi si impegna
ancora di meno

Un altro gioco sistemico ancora: l'errore di Otello

- Otello contesta a Desdemona di tradirlo con Cassio → Desdemona chiede un confronto con Cassio per dimostrare il contrario → Otello le risponde che ha già ucciso Cassio → Desdemona si dispera perché ha paura di non riuscire a discolarsi → Otello si convince che si disperi perché ama ancora Cassio
- Il capo contesta a N. di intendersela con un concorrente → N. si spaventa e mette di mezzo un avvocato → Il capo considera questo come un segno di colpevolezza → N. capisce che sta per essere licenziato e cerca lavoro presso l'impresa concorrente → il capo scopre questo contatto e sospende cautelatamente N.: la profezia si è autoavverata

La responsabilità del d.d.l. per il circolo vizioso (e i suoi limiti)

- poiché la psicologia sociale ha individuato il rischio del gioco sistemico, è dovere del d.d.l. individuarlo e fermarlo sul nascere ...
- ... nei limiti di quanto è ragionevolmente esigibile
- lo *stress* generato dal circolo vizioso può sempre costituire fattore scatenante di una crisi depressiva nel lavoratore vulnerabile
- ma i confini della responsabilità del d.d.l. su questo terreno (il ragionevolmente esigibile) sono ancora molto indeterminati

Un errore diagnostico molto diffuso: la “punteggiatura arbitraria”

- si vedono frequentemente perizie che “accertano” il *mobbing* ignorando la possibile circolarità del fenomeno
- ricordiamo ancora: “in un gioco sistemico non è mai possibile comprendere il comportamento di una parte prescindendo dal contesto”
- un meccanismo distorsivo ben noto: la tendenza tipica dei presìdi specializzati a ravvisare la patologia di loro competenza

Ambivalenza degli strumenti del *mobbing*

- *demansionamento*
 - *trasferimento*
- *rimproveri e sanzioni disciplinari*

possono avere significato *offensivo, aggressivo*
ma anche significato *difensivo e preventivo*

e in un gioco sistemico possono assumere
nello stesso tempo entrambi i significati

III.
LO *STRAINING*
E IL DISTURBO PSICHICO
DA *STRESS*

Molti casi qualificati come *mobbing* sono in realtà casi di *straining* (*)

- il lavoratore tende a vivere come *mobbing* quello che è in realtà una pretesa di efficienza eccedente le sue possibilità
- una qualificazione corretta del fenomeno aiuterebbe a una prevenzione più efficace
- la prevenzione dello *straining* ha solo alcuni punti in contatto con quella del *mobbing*

(*) *Straining in senso proprio = sforzo, tensione*

Un rischio professionale tipico della società post-industriale

- nella società dell'informazione e dell'informatica si riduce il rischio dell'infortunio e della malattia causata da fattori patogeni fisici ...
- ... ma aumenta il rischio del disturbo psichico causato da eccesso di *stress*

Il problema dell'aumento delle differenze di produttività individuale

- maggiore è la differenza tra i livelli di produttività individuale, più è difficile per il diritto del lavoro e i sindacati controllare la pressione alla quale i singoli lavoratori possono essere esposti in azienda
- ma non dimentichiamo che la stimolazione della produttività individuale è, in sé, lecita: è funzione tipica dell'impresa moderna

Lo stress è in qualche misura ineliminabile

*“l’essere vivi richiede energia ...
la completa libertà dallo stress
può esserci solo dopo la morte”*

(H. Selye, *Stress without distress*, 1974)

è sempre compito dell’imprenditore motivare
i propri dipendenti a un rendimento che si collochi
al di sopra del minimo (molto basso)
garantito dall’ordinamento

Il solo limite giuridico alla stimolazione dell'efficienza del lavoratore è la protezione della sua salute

- nel lavoro impiegatizio la salute a rischio è soprattutto quella mentale
- lo *stress* lavorativo massimo oltre il quale la salute è a rischio varia molto da un lavoratore a un altro
- su questo terreno le tecniche di prevenzione del rischio sono ancora troppo arretrate

Il problema del nesso causale tra il comportamento del datore e l'insorgere del disturbo mentale

- circa il 48% delle persone soffre di un disturbo mentale una volta nella vita
- nella maggior parte dei casi il disturbo potrebbe essere evitato se la persona non venisse esposta al fattore di *stress*

come si può individuare il lavoratore la cui salute mentale è più vulnerabile?

La psicopatologia sotto-soglia

- l'attenzione del medico è oggi focalizzata sulla psicopatologia sotto-soglia
- la vulnerabilità allo *stress* è in larga parte di natura genetica; e individuabile in anticipo, prima che la soglia venga superata
- *questa tecnica offre agli imprenditori nuovi strumenti di prevenzione dei disturbi mentali da stress; e questo aumenta la loro responsabilità ex art. 2087 c.c.*

La contraddizione tra due principi giuridici

- la legge vieta al d.d.l. le indagini sulle vicende passate (oltre che presenti) concernenti la salute del lavoratore ...
- ... ma la prevenzione dei disturbi psichici da *stress* lavorativo richiederebbe la conoscenza da parte del d.d.l. di quelle vicende

Una soluzione possibile della contraddizione

- combinare il diritto del lavoratore a mantenere il riserbo con la possibilità di scelta da parte sua di informare in qualsiasi momento il d.d.l. sulla propria storia medica per evidenziare un proprio rischio specifico
- ma la depressione da *stress* può essere prevenuta se il *management* impara a coglierne i segni premonitori

Un nuovo capitolo nel protocollo per la protezione della sicurezza in azienda

- una prevenzione efficace può richiedere l'attivazione in azienda di
 - campagne di informazione sul fenomeno
 - misure di *bridge-building* e *climate improving*
 - strumenti di mediazione *intra moenia*
 - creazione di figure professionalmente incaricate dell'attivazione di queste misure
- l'esperienza di *Managing Depression in the Workplace* negli U.S.A. e quelle analoghe in G.B.

Il contenuto variabile della responsabilità del d.d.l. per la prevenzione del disturbo mentale

nessun obbligo possibile respons. sicura respons.



in relazione alle dimensioni aziendali

All'azienda di dimensioni maggiori si chiede prevenzione più sofisticata

- come per la prevenzione del mobbing, anche per la prevenzione del disturbo da *stress* la responsabilità dell'azienda di maggiori dimensioni è più estesa
- all'azienda di grandi dimensioni si chiederà sempre di più di attivare la comunicazione con i dipendenti per individuare quelli più a rischio
- ma il diritto del lavoratore al riserbo costituirà sempre un ostacolo rilevante all'individuazione, quindi alla prevenzione del disturbo da *stress*