

LA RESPONSABILITÀ CONTRATTUALE DEL DATORE DI LAVORO IN MATERIA DI MOBBING E STRAINING

comunicazione di Pietro Ichino al Convegno

su “*Mobbing, problematiche, effetti, soluzioni*” – Milano, 3 maggio 2007

(trascrizione dalla presentazione orale registrata)

Le relazioni che hanno preceduto questo mio intervento mi consentono di risparmiare tempo nell'illustrare il punto di partenza del mio ragionamento: la definizione del *mobbing*. In questa definizione assume valore di elemento essenziale la sussistenza di una serie continua e intensa di atti ostili, o del management o dei colleghi, nei confronti di un lavoratore sgradito. Il concetto di continuità e intensità di tali atti ostili è stato esposto dal Professor Ege.

L'altro elemento essenziale del concetto di *mobbing*, come è venuto elaborandosi nella giurisprudenza e nella dottrina, è il carattere doloso del comportamento: la serie continua di atti ostili, perché possa configurarsi come *mobbing*, deve essere deliberatamente volta a rendere la vita impossibile al lavoratore, e quindi possibilmente a indurlo a dimettersi. Una prima constatazione - e vedremo fra breve quale rilievo giuridico essa possa assumere -, è la diffusione del *mobbing* in un contesto, quale è quello attuale, di economia matura (anche al netto di quell'area circostante di falso *mobbing*, ovvero di esagerazione nella denuncia del fenomeno, di cui avete sentito parlare nelle due comunicazioni precedenti). L'aumento del fenomeno comunque esiste, non c'è dubbio. Non abbiamo misurazioni precise - sarebbe forse impossibile realizzarle - ma l'esperienza quotidiana di chiunque operi nel mondo del lavoro ci dice che è un fenomeno tipico del nuovo tessuto produttivo. Un tessuto produttivo molto diverso rispetto a quello in cui dominava la catena di montaggio, nella quale due terzi dei lavoratori erano lavoratori manuali, con un'organizzazione del lavoro di tipo fordista. Perché? Posso solo accennare a una spiegazione, per poi dedicarmi al tema più specifico che mi è stato affidato.

Molto schematicamente (e chiedo scusa per questa schematicità), l'idea è che possano qui combinarsi due elementi: da un lato il fatto che quando i due terzi della forza lavoro non sono più composti da forza lavoro manuale, ma da lavoratori che operano sui flussi di informazione, sulla loro elaborazione, memorizzazione, ricerca (cioè manodopera solitamente qualificata come impiegatizia), all'interno della stessa categoria possono verificarsi differenze di produttività enormi, molto superiori rispetto a quelle che potevano determinarsi tra due operai, soprattutto alla catena di montaggio ma anche nel lavoro a cottimo. Quando facevo il sindacalista, 30 anni fa, e negoziavo i cottimi in azienda, stabilito il valore 100 come corrispondente al rendimento standard, l'operaio più debole non andava mai sotto il valore 80 e il più forte non andava quasi mai sopra il valore 130 o 140. Quindi il rapporto fra i due era tutt'al più di 1 a 2. Oggi fra due impiegati d'ordine, a cui

affidiamo mansioni relativamente semplici, la differenza di produttività può andare da 1 a 100, perché l'uso della tecnologia informatica, della telematica e di internet esalta le differenze di efficienza delle persone.

Di qui nasce un fenomeno che può non consistere esattamente in quello che chiamiamo *mobbing* e che io propongo di indicare con il termine *straining*. Ma in questa proposta terminologica io mi distacco un poco dalla terminologia proposta dal Professor Ege. Io parlo di *straining* riferendomi all'eccesso di stimolo alla produttività nei confronti del lavoratore. Il concetto stesso di "eccesso" ci dice che si tratta di un comportamento illegittimo: una colpa, un illecito; ma un inadempimento contrattuale colposo, non doloso. Questo mi sembra un concetto più utile da un punto di vista euristico-giuridico che non quello che propone il professor Ege dello *straining* come *mobbing* isolato, o *mobbing* non continuo. D'altra parte, l'aumento delle differenze di produttività nell'ambito della stessa categoria determina un aumento dell'interesse, da parte del datore di lavoro, a liberarsi del lavoratore meno produttivo. Perché un conto era avere l'operaio che raggiungeva il livello di produzione 80 invece che 100, un conto è avere un impiegato che ha una produttività 10 volte inferiore rispetto al suo collega di pari livello. Qui nascono i problemi di *mobbing* e di *straining*.

La protezione della stabilità rende difficile, quando non del tutto impossibile, liberarsi del lavoratore meno produttivo. A questo riguardo noi possiamo osservare come di *mobbing* si parli molto nella letteratura europea continentale, mentre nella letteratura anglosassone, statunitense e britannica vediamo più che altro denunciare fenomeni analoghi a quelli che noi qualificiamo come *mobbing* quasi soltanto in riferimento a *discriminazioni di genere o di razza*. Non è un caso, perché vessatori si manifestano più sovente in un quadro di discriminazione.

Un'altra distinzione importante che intendo proporvi è quella fra il *mobbing*, definito come lo abbiamo definito poc'anzi, e quello che la psicologia sistemica - il richiamo è principalmente alla scuola di Palo Alto, ma sappiamo quanto a Milano quella scuola si sia sviluppata con gli allievi di Mara Selvini - ci insegna riguardo al possibile "malfunzionamento circolare" nel sistema dei rapporti in azienda, che può generare fenomeni molto simili rispetto a quelli che noi qualificiamo come *mobbing*, ma, in realtà, non devono essere qualificati come *mobbing* per il difetto dell'elemento psicologico: qui non c'è il dolo. C'è colpa nel non aver previsto l'avvitarsi nel circolo sistemico; ma questo è qualche cosa di diverso rispetto all'aggressione deliberata nei confronti di un lavoratore.

La responsabilità per il *mobbing*, definito rigorosamente nei termini che ho detto all'inizio, quindi qualificato dal carattere doloso dell'illecito, è responsabilità di natura penale nella misura in cui si può ravvisare qualche discriminazione illecita, quindi quando il comportamento sia tenuto nei confronti di un appartenente a una minoranza protetta in quanto tale: viene qui in rilievo tutta la

serie dei possibili comportamenti discriminatori previsti dall'articolo 15 dello Statuto dei Lavoratori e dalle sue integrazioni successive (senza dimenticare le integrazioni costituite dal divieto di discriminazione per provenienza regionale - non più soltanto nazionale - introdotte dalla legge Turco-Napolitano nella XIII legislatura e non abrogate nella XIV). Ciò significa che il *mobbing* può anche costituire discriminazione vietata, configurando così un reato, quando, per esempio, la vittima sia tale in quanto proveniente dal Mezzogiorno e il fenomeno avvenga in territorio padano. Poi ci sono ovviamente il reato di molestie, il reato di violenza, il reato di estorsione, il perseguire le dimissioni del lavoratore attraverso la minaccia di un danno ingiusto; e ancora può configurarsi il reato di lesioni, che peraltro è reato colposo, nel quale non è necessario il dolo. Poi c'è la responsabilità civile per i danni, patrimoniali o no.

Qui non mi dilungo nel censimento di tutti i possibili danni da *mobbing*, sui quali torneremo più avanti. Comunque tutti sappiamo che non è più risarcibile solo il danno professionale, e neanche solo il danno biologico, ma anche il danno esistenziale, prodotto da una violazione dell'obbligo di sicurezza di cui al 2087 del Codice Civile. A questo proposito occorre riconoscere la modernità e lungimiranza al legislatore del '42, che seppe prefigurare la lesione del benessere psichico, e non solo fisico, del lavoratore. L'articolo 2087 tutela esplicitamente non solo il benessere fisico, ma anche il benessere e la "sicurezza morale" del lavoratore: in questa norma può vedersi già compiutamente disposta la protezione civilistica contro il *mobbing*.

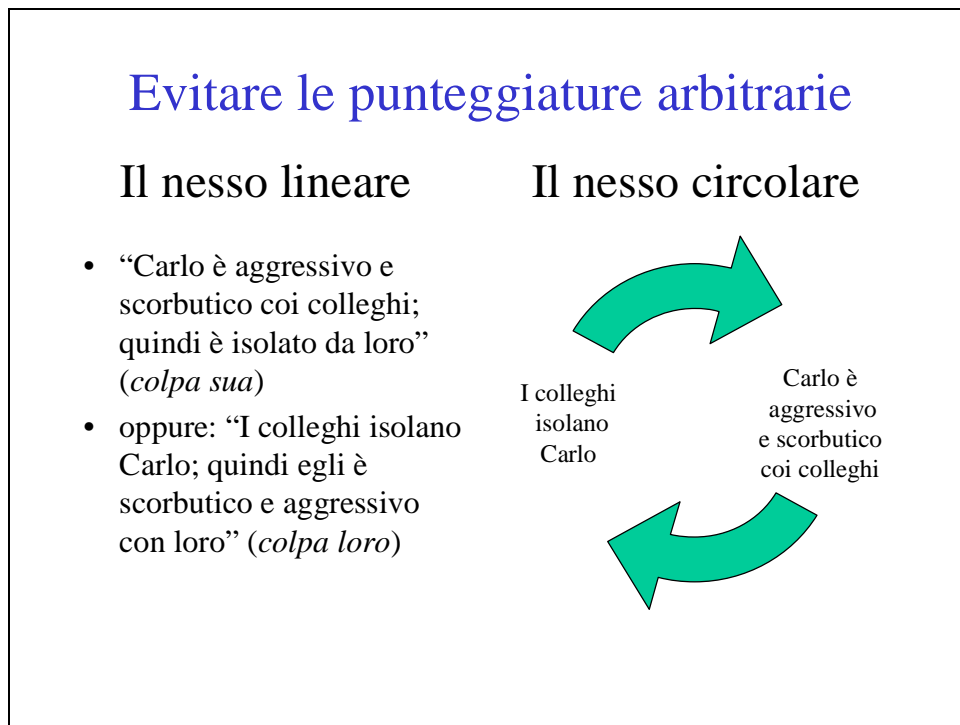
A questo proposito va osservato che, dal 2000, il danno da perdita di reddito, nel caso di impedimento al lavoro, e il danno biologico sono coperti come rischio professionale dall'INAIL, anche quando il danno sia prodotto da quella che l'INAIL definisce "costrittività organizzativa": un concetto nel quale può e deve ricomprendersi anche il fenomeno *mobbing*. La materia è stata definita dopo la legge del 2000 con interventi regolamentari ben precisi. Nella causa per danni da *mobbing*, dunque, il datore di lavoro, per la parte coperta dall'INAIL, non è legittimato passivo. Diviene legittimato passivo solo per la parte eccedente, mentre per la parte coperta dall'INAIL è responsabile verso l'INAIL medesimo, in via di regresso, solo nella misura in cui il danno sia configurabile come danno da reato.

Torniamo alla distinzione che vi proponevo all'inizio, e che a mio avviso è di fondamentale importanza. Vi dicevo dell'approccio sistemico relazionale allo studio del comportamento umano che nasce dalla scuola di cui Watzlawick è stato il promotore. La sua pragmatica del comportamento umano costituisce ancora oggi una chiave di lettura dei fenomeni di cui ci stiamo occupando di straordinario interesse; credo che i giuslavoristi dovrebbero farne oggetto di studio attento quando si occupano di questi temi.

Il concetto-base è che il malfunzionamento nei comportamenti legati tra loro dal nesso di azione e retroazione, quindi inseriti in un gioco sistemico, non è riferibile al singolo ma al sistema.

Noi, nel gioco sistemico, individuiamo spesso intuitivamente un cattivo o un “malato”; ma malato non è il singolo bensì il sistema. Sovente colui che esprime il comportamento più “deviante” non ne è responsabile più di quanto lo siano gli altri protagonisti del “gioco”: in un gioco sistemico non è mai possibile comprendere il comportamento di una parte prescindendo dal contesto.

Esaminiamo questo schema.



Esaminiamo l’affermazione contenuta nella colonna di sinistra: “*Carlo è aggressivo e scorbutico coi colleghi, quindi egli è isolato da loro*”; in conseguenza di questo suo comportamento i colleghi lo isolano. Poi consideriamo la seconda proposizione: “*I colleghi isolano Carlo, quindi egli è scorbutico e aggressivo con loro*”. Vedete come la stessa situazione può essere ribaltata a seconda del modo in cui noi descriviamo il nesso causale, utilizzando una sequenza lineare. La sequenza lineare è definita da una punteggiatura: mettiamo una virgola dopo la prima proposizione e il punto fermo dopo la seconda, attribuendo una responsabilità della situazione a Carlo oppure ai colleghi. Ma la scuola sistemica ci avverte appunto, e questo è il suo messaggio essenziale, che entrambe le proposizioni tradiscono la realtà. Se vogliamo capire la situazione dobbiamo evitare punteggiature arbitrarie e vedere la situazione nella sua circolarità. Ora, con questo io non intendo dire che il *mobbing* di cui abbiamo parlato prima, inteso come aggressione nei confronti del singolo lavoratore, non esista: esso esiste eccome; non bisogna essere “sostenitori talebani”, assolutisti, dell’approccio sistemico: ci sono anche casi nei quali è consentito, anzi doveroso, mettere la punteggiatura che caratterizza una delle due proposizioni della colonna di sinistra. Ma occorre saper distinguere quei casi, dove appunto esiste un momento ben individuabile di volontà di causazione del “sinistro”, dal caso in cui la situazione corrisponde meglio a quest’altra rappresentazione.

Vediamo la cosa più in dettaglio in quest’altra figura.

Un circolo vizioso classico



Nel circolo che è rappresentato in questo diagramma, incomincio a caso da un punto della circonferenza, leggendo per esempio: “*Roberto è aggressivo e scorbutico coi colleghi, i colleghi isolano Roberto e lo trattano male ...*” fino a ... “*Roberto si sente aggredito, si sente discriminato, si sente svalutato e questo lo rende scorbutico coi colleghi*”. Chi può dire qual è il punto in cui è corretto incominciare la lettura? Nessuno lo può dire, qui siamo davanti a un fenomeno circolare, un circolo vizioso, che è dannoso per la disfunzione del sistema, ma in cui è difficile individuare un punto di inizio. Certo, quando questo circolo è vizioso, cioè si avvita verso il basso, la circolarità può portare a esiti gravi, e siamo al fenomeno che viene qualificato sovente come *mobbing*, anche se manca uno degli elementi essenziali: la deliberata aggressione verso la persona.

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*

Vediamo quest'altro circolo: *“Luisa è una persona modestamente inefficiente”*. Niente di grave, solo che Luisa si colloca nella parte bassa della sua categoria. Sappiamo che essere collocati nella parte bassa può voler dire essere decisamente più inefficienti rispetto allo standard. Ciò aggrava il rischio dell'instaurarsi del circolo vizioso. A questo punto il lavoro viene affidato agli altri colleghi d'ufficio: *“Luisa si sente svalutata e meno attesa in azienda, quindi si assenta di più”*. Questa è la grande lezione di Elton Mayo, cioè che la genesi dell'assenteismo è costituita dal sentirsi poco attesi, poco desiderati, dal sentirsi non necessari. Chi non si sente atteso, desiderato tende ad assentarsi di più. Di conseguenza: *“Luisa è meno affidabile”*, quindi accade più sovente che i compiti più interessanti vengano affidati ad altri. *“Luisa protesta e per questo viene considerata una scocciatrice”*; sorgono dei diverbi, degli screzi in ufficio e quando arrivano i nuovi computer non vengono dati a lei, vengono dati prima agli altri. Se c'è un nuovo spazio disponibile, certo non sarà lei a beneficiarne, quindi *“Luisa riduce ulteriormente il proprio impegno, viene ripresa più sovente, il gap di efficienza aumenta e comincia ad arrivare una contestazione disciplinare”*. A questo punto Luisa si offende, perché la contestazione disciplinare formalizza quello che prima era non detto, cioè che la sua prestazione non va bene. Lei si sente formalmente qualificata come inadempiente; e poiché, come San Giovanni Crisostomo ci ha insegnato, *“nessuno può essere offeso più di quanto può essere offeso da se stesso”*, e Luisa dentro di sé ha il dubbio di essere inefficiente, ha il dubbio di essere inferiore alla media, questa formalizzazione della contestazione la ferisce profondamente: essa ha una risonanza nel suo modo di percepire se stessa, che la manda in crisi. Non stiamo a discutere se il certificato di *“sindrome ansioso-depressiva”* sia stato rilasciato indebitamente, per pura compiacenza, o no; è certo che Luisa è in una situazione di disagio pesante nei confronti del lavoro. La situazione peggiora ulteriormente, poi, quando, al suo rientro al lavoro, nell'ufficio sono

avvenute alcune ristrutturazioni e le vengono assegnate nuove mansioni sgradite. A questo punto Luisa si sente *mobbizzata*. Ecco, qui vediamo un chiaro esempio di come il circolo causale può avvitarci verso il basso.

Vediamo molto rapidamente altri meccanismi analoghi a questo, che trovate espressi in modo più tecnico, rispetto a quanto possa fare io, in un libro recente molto interessante di Guglielmo Gulotta (il quale è al tempo stesso penalista, giurista e psicologo), dal titolo “Il vero e il falso mobbing”, pubblicato molto recentemente da Giuffrè. Gulotta non inventa niente sul terreno dell'interpretazione sistemica: si limita ad applicare il paradigma di Watzlawick al caso del *mobbing*, o del fenomeno particolare che, nella tassonomia che vi propongo, non classificherei come *mobbing*: anche se c'è comunque un illecito che va curato, che va prevenuto, che va punito, si tratta di un fenomeno diverso dal mobbing. Possiamo provvisoriamente chiamarlo “la profezia che si auto avvera”.

Vediamo questi altri due casi.

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

La Profezia positiva e il suo l'inverso. Ecco un altro circolo causale che si autoalimenta: non necessariamente per una deliberata aggressione, semplicemente per un punto di partenza che, oltre tutto, non è di per sé necessariamente illecito. Perché il non avere attese su di una persona, il valutarla, sulla base di una sorta di pre-comprensione intuitiva delle sue capacità, un po' meno positivamente di quanto si valuti un altro, rientra nella discrezionalità che qualsiasi manager deve poter normalmente esercitare. Però bisogna riconoscere questo meccanismo, per essere in grado di governare al meglio i dipendenti, favorire i circoli causali virtuosi ed evitare gli avvitamenti

negativi.

Un altro modello che vi propongo è quello che viene chiamato da Mara Selvini “l'errore di Otello”, e che possiamo schematicamente rappresentare in questo modo: *“Otello contesta a Desdemona di tradirlo con Cassio, Desdemona chiede un confronto con Cassio per dimostrare la propria innocenza, Otello le risponde che ha già ucciso Cassio, Desdemona si dispera perché ha paura di non riuscire a discolparsi, Otello si convince che Desdemona si disperi perché ama ancora Cassio e vede nel suo comportamento una conferma dei suoi sospetti”*. Vediamo come una cosa di questo genere possa verificarsi in azienda: *“Il capo contesta a Nerio di intendersela con un concorrente, Nerio si spaventa e mette di mezzo un avvocato, il capo considera questo come un segno di colpevolezza, se mette di mezzo un avvocato vuol dire che c'è qualcosa sotto, Nerio capisce che sta per essere licenziato e cerca lavoro; finisce, guarda caso, proprio nell'azienda concorrente, che può valorizzare meglio le sue capacità; il capo scopre il contatto tra Nerio e l'azienda concorrente e dice: “Ecco la prova! Questa è la dimostrazione che i miei sospetti erano fondati”;* quindi lo sospende cautelarmente e poi lo licenzierà per giusta causa”. La profezia si è auto avverata.

Su questo terreno il datore di lavoro è responsabile. Perché è responsabile? Perché è rilevante giuridicamente il fatto che questo circolo vizioso si sia verificato, nel senso che può ravvisarsi in esso un inadempimento contrattuale? Perché l'art. 2087 del Codice Civile dice che il datore di lavoro deve applicare tutte le conoscenze offerte dalla scienza, dalla tecnica e dall'esperienza per prevenire il disagio e il malessere anche morale del lavoratore. Dunque, nel momento in cui anche la scienza (la psicologia sistemica) ci insegna queste cose, automaticamente il progresso scientifico su questo terreno rifluisce nel patrimonio deontologico dell'imprenditore, aumentandone la responsabilità. Quindi tocca a lui attivarsi, nella misura del ragionevole, per interrompere il circolo vizioso, anche perché lo *stress* generato dal circolo vizioso può costituire il fattore scatenante di una crisi depressiva nel lavoratore vulnerabile (su questo punto torno fra breve). Il problema è che i confini della responsabilità del datore di lavoro su questo terreno specifico sono molto incerti, perché è incerta la differenza fra il puro e semplice circolo causale, che in qualche misura è universale; esiste in tutti gli uffici e tutti i reparti, in tutti i rapporti interpersonali: non esiste un ufficio in cui un capo non stimi di più uno o l'altro dei suoi dipendenti, quindi in qualche misura, queste circolarità sono all'ordine del giorno e, certamente, non sono illecite. Dove sta l'illecito e dove l'inadempimento? Sta nel non aver capito, quando bisognava capire, che dalla normale circolarità del gioco sistemico si stava innescando un avvistamento come quelli che abbiamo visto prima, con il rischio quindi di una situazione insopportabile per il lavoratore. La responsabilità, a un certo punto, sicuramente sorge; il problema sta nell'individuare il punto in cui essa sorge. Quale sia questo punto non è affatto facile dire.

L'ultima parte di questa mia esposizione è dedicata proprio all'individuazione di quel punto. Ma prima di passarvi, vorrei sottolineare quello che mi sembra un errore diagnostico molto diffuso: quello che consiste proprio nella punteggiatura arbitraria introdotta dall'osservatore nel circolo causale. Io credo che nelle perizie i medici o gli esperti della materia, scelti come consulenti tecnici d'ufficio dal tribunale, ma quelli che operano come consulenti di parte, abbiano il dovere di esaminare la situazione alla luce anche del paradigma sistemico, perché questo fa parte – pur senza ovviamente esaurirla - della strumentazione concettuale che qualsiasi professionista deve utilizzare nel ragionare su questi temi. Troppo sovente le perizie accertano situazioni di *mobbing*, ignorando la possibile natura circolare del fenomeno, apponendo cioè una punteggiatura arbitraria. Questo avviene frequentemente perché il perito riceve l'esposizione dei fatti dal lavoratore stesso che denuncia il *mobbing*: il lavoratore dirà sempre che “a fare per primo il cattivo” è stato il capo, il collega, i colleghi: non attribuirà certo a sé stesso la colpa, né sarà in grado, per lo più, di cogliere il carattere sistemico del fenomeno denunciato. Ma il perito deve essere più attento alla possibilità che l'aggressione deliberata non ci sia, che ciò che il lavoratore sta vivendo in chiave di sopruso e di aggressione sia in realtà soltanto il frutto dell'avvitarsi della situazione, di un gioco di azioni e retroazioni nel quale è impossibile stabilire a chi sia imputabile la causa prima.

Ciò non significa, occorre ripeterlo, che non possa sussistere anche in questo caso una responsabilità da parte del datore di lavoro; ma si tratta di una responsabilità molto diversa rispetto a quella inerente al *mobbing*.

Questo difetto nell'approccio alla questione io lo noto anche nelle perizie di presidi specializzati, come la Clinica del Lavoro di Milano, che è un punto di riferimento nazionale, e non solo nazionale, sul piano scientifico e clinico. Nonostante tutta la stima che ho per il dottor Giglioli e per la dottoressa Cassitto, che per diversi anni su mio invito hanno insegnato al Master in scienze del lavoro di cui sono direttore – osservo che sovente le perizie in materia di *mobbing* prodotte dalla Clinica del Lavoro sono viziate dalla mancata considerazione del paradigma sistemico. Ricordiamo ancora una volta che perché, si possa accertare una situazione di *mobbing*, occorre avere considerato la situazione da tutti i lati e aver individuato la *volontà di nuocere* di almeno un soggetto ai danni di un altro. Il puro e semplice demansionamento, o il trasferimento, possono essere strumenti offensivi e aggressivi: io demansiono Tizio al solo fine di rendergli la vita impossibile, di mortificarlo, di farlo sentire isolato, di costringerlo ad andarsene. Ecco, questo è il *mobbing* o l'inizio di una vicenda di *mobbing*. Ma nella grande maggioranza dei casi denunciati dai lavoratori non si tratta di questo: se si scava a fondo esaminando la vicenda da tutti i lati, ci si accorge che si tratta di un circolo vizioso, di un gioco sistemico negativo; e che si può spiegare e qualificare il comportamento di ciascun protagonista soltanto collocandolo nel suo contesto.

Sovente, quando il lavoratore denuncia un demansionamento, si tratta soltanto di una

situazione in cui il lavoro si è oggettivamente ridotto: certo, il lavoro è stato ridotto più al lavoratore A che al lavoratore B, ma perché, a torto o a ragione, A è ritenuto meno produttivo di B. Può anche accadere che, a quel punto, si inneschi il circolo vizioso: il lavoratore si sente demansionato, quindi leso nei suoi diritti, perciò si assenta di più, è considerato meno affidabile, ci si attende di meno da lui e quindi gli si offrono minori opportunità e risorse, il lavoratore risponde collaborando ancora meno; e sovente scattano le sanzioni disciplinari. È essenziale capire come si instaura questa vicenda: se non nasce da una aggressione deliberata ma da un fenomeno sistemico del genere che abbiamo esaminato, sono diverse anche le conseguente giuridiche, sia a carico del lavoratore, sia a carico del management: il discorso vale infatti anche per il trasferimento e per le sanzioni disciplinari.

E veniamo allo *straining*, che è cosa ancora diversa rispetto al gioco sistemico, almeno nell'accezione che io propongo e che mi sembra anche più rispettosa del significato del termine nella lingua inglese. Mi riferisco all'eccesso di stimolazione della produzione, della produttività, dell'efficienza. Il rischio di *straining* nasce dal fatto che una parte dei lavoratori è più soggetta al disturbo psichico, alla depressione da *stress*. Lo stimolo nei confronti di una persona può produrre un effetto positivo e assolutamente non dannoso; ma lo stesso stimolo, rivolto a un'altra persona, può causarle un danno psichico. Il problema si pone esattamente nello stesso modo in riferimento al circolo vizioso di cui abbiamo parlato prima: la persona non predisposta alla crisi depressiva sopporta normalmente anche un "avvitamento negativo" dei rapporti nel luogo di lavoro senza cadere in depressione, senza che la sua salute psichica subisca un danno apprezzabile, mentre un'altra persona, coinvolta nella stessa vicenda, si ammala.

Diventa allora importante – e lo dico tenendo ben presente che "importante" non vuol dire "facile" - la distinzione tra i soggetti predisposti al danno psichico e i soggetti non predisposti. Molti casi qualificati come *mobbing* sono in realtà casi di *straining*, casi di eccesso di sollecitazione ambientale, nel luogo di lavoro, nell'organizzazione del lavoro, che è cosa ben diversa. Il gioco sistemico negativo può innestarsi su un fenomeno di *straining*, ma è una cosa concettualmente diversa, un fenomeno ulteriore rispetto a questo. E una qualificazione corretta del fenomeno aiuta una prevenzione più efficace. La prevenzione dello *straining* ha solo alcuni punti di contatto con quella del *mobbing*, perché il fenomeno è molto più ampio, non costituendone elemento essenziale il dolo del soggetto attivo, la volontà di nuocere.

Abbiamo detto all'inizio che il rischio del disturbo da *stress* è tipico della società post-industriale. Nella società dell'informazione e dell'informatica si riduce il rischio dell'infortunio e della malattia causata da fattori traumatici o patogeni *fisici*, ma aumenta il rischio del disturbo psichico causato da eccesso di *stress*.

Se posso inserire una piccolissima parentesi riferita al dibattito politico sindacale attuale, io

credo che certamente sia giustificato l'allarme per l'emergenza-morti bianche nel nostro Paese: siamo, da questo punto di vista, il fanalino di coda in Europa; abbiamo in proporzione più infortuni sul lavoro degli altri. Ma non si tratta di una novità: li abbiamo da decenni. E, in valore assoluto, le nostre morti bianche sono tendenzialmente in netto calo da anni. Non per effetto di un miglioramento della nostra organizzazione lavoro ma per la sostituzione delle macchine al lavoro umano. Ciò che è in netto aumento, e che dovrebbe essere considerato un'emergenza (anche se ovviamente meno drammatica di quella relativa alle morti sul lavoro), è il disturbo da *stress*, un grosso problema tipico della società post-industriale. Secondo i dati epidemiologici dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, nelle società industrializzate il 48% delle persone soffre almeno una volta nella vita di un disturbo psichico. Il 48% vuol dire quasi la metà delle persone.

Questo deve farci pensare: significa che, mediamente, una metà circa delle persone che lavorano in una qualsiasi azienda sono predisposte a soffrire un danno psichico a causa di uno *stress* da lavoro. Questo non significa che il "sinistro" si verificherà, ma che quel 50% di persone è più a rischio dell'altro 50%. Inoltre, 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. Quando si ragionava sulla produttività dell'operaio si contavano i pezzi, allora si poteva individuare uno standard preciso e la quantificazione e negoziazione dei ritmi di lavoro era relativamente facile. Oggi questo è molto più difficile, poiché si traduce in una capacità dell'ordinamento di garantire un rendimento minimo all'imprenditore molto bassa. Prima che un'azienda possa licenziare un dipendente per scarso rendimento oggettivo, occorre che il rendimento sia molto basso, al punto da poter essere qualificato come un caso di impossibilità sopravvenuta della prestazione: se infatti analizziamo bene la nostra giurisprudenza, al di là delle parole, nella sostanza delle motivazioni delle sentenze, se si escludono i casi di riconosciuta non collaborazione del lavoratore, che giustificano il licenziamento come provvedimento disciplinare, lo scarso rendimento oggettivo, incolpevole, che può giustificare il licenziamento viene quasi sempre qualificato dai giudici come impossibilità sopravvenuta della prestazione. Quindi deve trattarsi proprio di un livello di produttività molto basso. Se appena il rendimento del lavoratore si colloca al di sopra di questo limite molto basso, l'imprenditore non è garantito dall'ordinamento giuslavoristico. Circa la produttività del lavoratore, quindi, è inevitabile, che l'imprenditore cerchi di sollecitare, motivare, stimolare la produttività del proprio dipendente. Il perseguimento di un *surplus* di produttività rispetto al minimo garantito è vitale per l'impresa. L'impresa che non sa fare questo non svolge la propria funzione peculiare; ed è destinata a fallire. Sappiamo, però, anche che se si eccede su questo terreno, nella metà dei casi si rischia di causare un danno.

Il fondatore degli studi sullo *stress* da lavoro diceva che lo *stress* in sé è il sale della vita, essere vivi richiede energia: la completa libertà dallo stress può esserci solo dopo la morte (H.

Selye, *Stress without distress*, 1974). Pretendere di eliminare lo *stress* dal lavoro equivale a obbligare l'impresa privata a un appiattimento esiziale dei trattamenti. L'abolizione di ogni politica di motivazione al lavoro porterebbe il nostro tessuto produttivo ai livelli dell'Unione Sovietica, che è collassata anche per la sua incapacità di motivare, per l'assenza di incentivi alla produttività. Del resto anche nel pubblico impiego oggi si dice che occorre un po' di più di *stress* da lavoro, ed evidentemente con questo nessuno auspica che si espongono gli impiegati pubblici a un danno alla salute.

Il punto è questo: 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. E il livello massimo di *stress* lavorativo, 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. Bisogna mettere in rilievo quella che viene chiamata la “psicopatologia sotto soglia” (*sub-threshold psychopathology*), che mira a individuare l'esposizione al rischio di disturbo mentale, e soprattutto la crisi depressiva, prima che la soglia sia stata superata. Bisogna studiare la caratterizzazione della persona attraverso la sua storia personale. Non esistono altri sistemi: l'attenzione del medico è oggi focalizzata sulla psicopatologia sotto soglia. La psichiatria moderna ci dice che la vulnerabilità allo *stress* è in larga parte di natura genetica. Questi problemi sono individuabili in anticipo, prima che la soglia venga superata, se si è in grado di conoscere il “fenotipo” cui il lavoratore appartiene. È questo il concetto di “psicopatologia sotto soglia”: una tecnica clinica che offre agli imprenditori nuovi strumenti di prevenzione dei disturbi mentali da *stress*. E, proprio perché esistono questi nuovi strumenti, ciò automaticamente aumenta la responsabilità degli imprenditori, per il disposto contenuto nell'art. 2087 del Codice civile, di cui abbiamo parlato prima. Se gli strumenti ci sono, l'imprenditore non può esimersi dall'utilizzarli.

Il problema è che qui ci imbattiamo nella contraddizione tra due principi: la legge vieta al datore di lavoro cercare informazioni su vicende della vita del lavoratore, passate e presenti, che esorbitino dal rapporto di lavoro; in particolare su quelle concernenti la salute; ma la prevenzione dei disturbi psichici da *stress* lavorativo richiederebbe la conoscenza da parte del datore di lavoro proprio di quelle vicende: la psicopatologia sotto soglia richiede la anamnesi.

Io propongo questa soluzione (ma mi rendo conto che è molto opinabile, non c'è nessuna certezza in questa proposta): combinare il diritto del lavoratore a mantenere il riserbo sulla propria storia personale, sull'anamnesi, con la possibilità di scelta da parte sua di informare in qualsiasi momento il datore di lavoro della propria storia medica per evidenziare un proprio rischio specifico. È naturale che questa linea di pensiero implichi il pensare a un lavoratore maggiorenne, un lavoratore libero nelle sue scelte, ma al tempo stesso un lavoratore rispettato nella sua libertà e nella sua personalità dal datore di lavoro. Un lavoratore che non ha timore, non è trattenuto dall'espone il

proprio problema al datore di lavoro. Qui però sorge un dubbio: quanto la realtà corrisponde a questo schema?

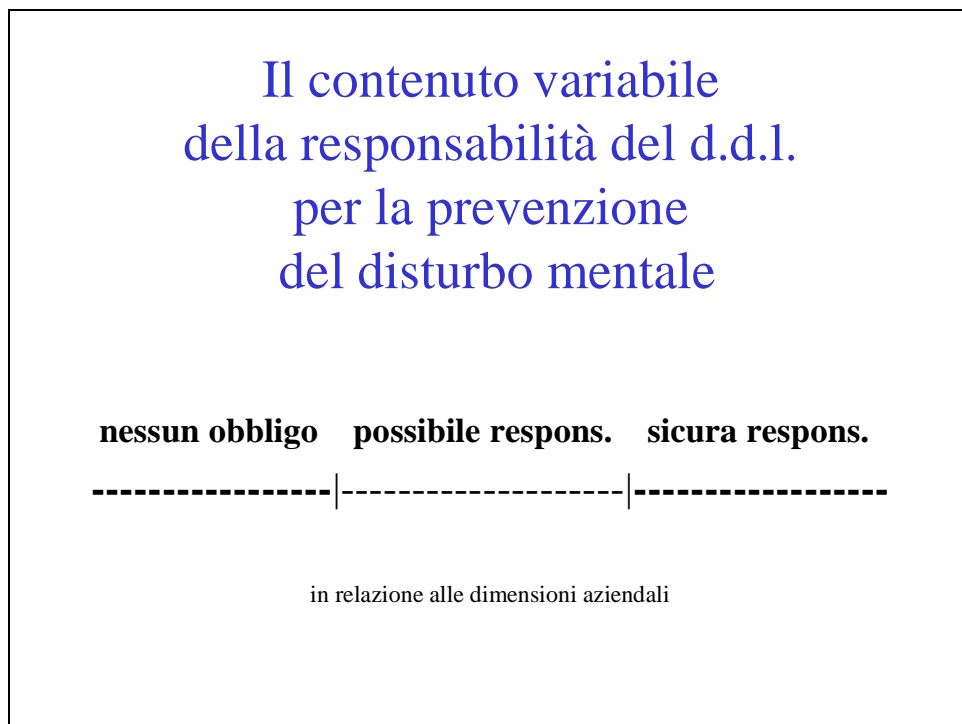
Io credo che in un'azienda in cui si imposti, in buona fede, una campagna di questo genere - e vediamo subito che cosa ci insegnano le esperienze straniere più interessanti a questo proposito - non sia da escludere. Anzi dovrebbe essere auspicata, una situazione in cui l'imprenditore informi i propri dipendenti dicendo loro: "*L'epidemiologia ci dice che metà di voi probabilmente è a rischio di disturbo psichico da stress; quindi se ritenete che questo possa essere utile, c'è il medico competente messo a disposizione dall'azienda (e vincolato al segreto professionale su tutto ciò su cui voi stessi gli imponete il silenzio) che vi ascolterà, e nel caso di necessità, se voi lo autorizzate, ci avvertirà del problema*". Ecco, in questo non vedrei proprio niente di male; anzi, a mio modo di vedere questo è il comportamento più corretto che l'imprenditore possa tenere.

La depressione da *stress* può essere prevenuta se il *management* impara a coglierne i segni premonitori; e in questo il *management* deve essere aiutato dal medico competente (ovviamente occorre che il medico sia davvero competente, non nel senso generico della competenza in medicina del lavoro, ma in questa materia specifica).

Si apre così un nuovo capitolo nel protocollo per la protezione della sicurezza in azienda. Una prevenzione efficace può richiedere l'attivazione di campagne d'informazione sul fenomeno, misure di *bridge building* tra *management* e lavoratori, magari attraverso il canale qualificato del medico competente, che garantisce la riservatezza del singolo lavoratore. Ma può richiedere anche strumenti di mediazione *intra-moenia*, per rompere i circoli viziosi: quando si avverte il nascere di un circolo vizioso, occorre l'intervento dell'esperto per interromperlo, magari proponendo al lavoratore un trasferimento consensuale, o intervenendo sul *management*. Avvertire di queste cose i lavoratori, può indurre qualcuno a riconoscere nella propria situazione quel circolo causale in cui nessuno è particolarmente responsabile ma che può essere pericoloso. Da questo punto di vista la campagna promossa negli anni '90 dall'associazione psichiatrica americana, sotto il titolo *Managing Depression in the Work-place*, poi seguita anche in Gran Bretagna, può costituire un esempio molto utile.

In questa materia di prevenzione del disturbo da *stress* c'è dunque una zona di possibile responsabilità del *management*, quindi dell'impresa. Dove si collochi il confine di questa responsabilità non è facile stabilire. A me sembra che il giudice debba rispondere alla *actio finium regundorum*, in questo campo, con molta attenzione e molto buon senso, tenendo conto anche dell'evoluzione della cultura, che in qualche modo influisce sulla ragionevole esigibilità dei comportamenti. Certo, all'azienda di dimensioni maggiori si chiede una prevenzione più sofisticata, sia nella prevenzione del *mobbing* vero e proprio (che è il caso di un comportamento protervo, malvagio, inammissibile in radice), ma anche e soprattutto - qui è il punto più difficile - nella

prevenzione del disturbo da *stress* e degli avvistamenti negativi.



Soprattutto all'azienda di grandi dimensioni, quindi, si chiederà sempre di più di attivare le comunicazioni coi dipendenti per individuare quelli più a rischio. Ma il diritto del lavoratore al riserbo costituirà, su questo terreno, sempre un ostacolo rilevante all'individuazione, e quindi alla prevenzione, del rischio di disturbo da stress. Credo che la difficoltà giuridica stia proprio nel conciliare un diritto al riserbo che, spinto alla sua massima estensione, impedisce di applicare le tecniche della psicopatologia sotto-soglia, e l'azione del datore di lavoro volta a invitare il lavoratore stesso a rinunciare a quel riserbo in funzione della prevenzione, usufruendo del filtro prezioso del medico competente.

È prevedibile che su questo terreno nei prossimi anni assisteremo a qualche novità, sia sul piano del diffondersi di nuove prassi, sia sul piano giurisprudenziale.