

MOBBING: QUALI AZIONI PREVENTIVE IN AZIENDA?

MOBBING: HOW TO PREVENT IT IN THE ENTERPRISE?

di Carlo Bisio, Antonio Nocera, Anna Piazza

Parole chiave: *mobbing, prevenzione, interventi.*

Key – words: *workplace bullying, mobbing, prevention, interventions.*

Riassunto.

L'articolo esplora i tipi di azioni organizzative che possono essere promosse nei luoghi di lavoro per la prevenzione del mobbing. Partendo da quelle che sono considerate le variabili rilevanti per contrastarne l'insorgenza, sono state individuate alcune azioni che la letteratura considera importanti a tal fine. Un'intervista di gruppo a testimoni aziendali ha poi consentito di sondare alcune problematiche applicative di tali azioni nell'impresa italiana.

Summary.

This paper explore the kind of organizational actions to be promoted in order to prevent workplace bullying. Moving from the main relevant antecedents variables, some interventions have been found in the literature which might contribute to prevent the phenomenon. A group interview conducted to persons involved in safety management in different enterprises allowed to explore some issues in the application in the italian enterprises.

Introduzione

Il mobbing è considerato un tema sempre più importante nella letteratura scientifica e nella gestione delle risorse umane, e l'interesse è aumentato in special modo negli ultimi dieci anni. Non sono numerosi in letteratura i contributi rivolti a descrivere prassi di prevenzione del fenomeno. In questo contributo ci si prefigge di fornire alcune indicazioni per le prassi preventive, partendo da una ricognizione circa le variabili antecedenti del mobbing. Nel seguito non ci si occupa delle azioni di contrasto al mobbing dopo la sua manifestazione, come ad esempio gli interventi per il recupero di problemi fisici, psichiatrici o relazionali conseguenti al fenomeno; ci si occuperà in modo specifico delle azioni che tendono a rendere meno probabile la sua comparsa, tema su cui la letteratura specialistica è più limitata.

Alcuni antecedenti del mobbing rilevanti per la prevenzione

E' possibile identificare alcuni antecedenti del mobbing di tipo individuale, sociale ed organizzativo. Di seguito si riportano le principali variabili rinvenute in letteratura, che presentano una significatività per il tema della prevenzione.

Fattori individuali da parte del mobber

Protezione dell'autostima

Molti teorici (Baumeister et al., 1993, 1994; Baumeister et al., 1996; Stahlberg et al., 1985; Tesser, 1988) suggeriscono che proteggendo o migliorando l'autostima è possibile incidere sul comportamento. In ogni interazione sociale il riconoscimento reciproco dello status dell'altro è un fattore determinante; spesso i conflitti nascono quando non vi è corrispondenza fra stima di sé e stima dell'altro (Schulz von Thun, 1984; Stahlberg et al., 1985; Watzlawik et al., 1969). Baumeister et al. (1996), in uno studio sull'autostima, la violenza e l'aggressività, ha proposto che sia l'alta autostima, piuttosto che la bassa autostima, ad essere collegata a comportamenti aggressivi. L'aggressività di coloro che desiderano conservare una positiva immagine di sé verrebbe quindi diretta verso una possibile fonte di valutazione negativa, in tal modo fungendo da deterrente ad un potenziale attacco volto a danneggiarla.

Mancanza di competenze sociali

Molto spesso coloro che mancano di competenze sociali non ne sono consapevoli e non si rendono conto delle conseguenze delle proprie azioni (Leymann, 1993; Krum, 1995). Può accadere, per esempio, che i comportamenti agiti da alcuni membri di un'organizzazione siano piuttosto insignificanti ed anche poco frequenti, come un pettegolezzo, l'assenza di un saluto o la mancanza di un passaggio di informazioni. Se tali comportamenti sono, però, messi in pratica da quattro o cinque individui, ciò

comporta che la vittima si senta colpita con maggior frequenza. I mobber possono, così, essere inconsapevoli dell'effetto delle loro azioni a causa della scarsa comunicazione, dell'assenza di feedback e della mancanza di competenze sociali che permetterebbero loro di considerare le situazioni da punti di vista differenti.

Comportamenti micropolitici

E' stato ipotizzato che alcuni casi di mobbing siano collegati a comportamenti micropolitici all'interno delle organizzazioni (Neuberger, 1995, 1999). I membri di un gruppo sono spesso costantemente impegnati a proteggere e tentare di migliorare il proprio status, a cui associano la propria autostima. Un comportamento micropolitico mira dunque a proteggere i propri interessi e migliorare la posizione.

Questo fenomeno accade principalmente a livelli medio/alti nelle organizzazioni: coloro che ricoprono una posizione di potere traggono, infatti, i maggiori benefici dal mobbing come comportamento micropolitico; questa può essere una delle ragioni per cui direttori e supervisor sono tra le categorie più spesso coinvolte in casi di mobbing (Hoel et al., 2001; Zapf, 1999a).

Fattori individuali da parte della vittima

Una posizione marginale nel gruppo

Ricerche sociali suggeriscono che le persone che ricoprono una posizione marginale all'interno del gruppo sono più a rischio di collidere con gli altri e di essere usate, in particolari circostanze, come capro espiatorio (Thylefors, 1987). Gli psicologi sociali hanno più volte dimostrato che gli individui che non appartengono al gruppo sono valutati meno positivamente rispetto a coloro che ne fanno parte. Secondo la teoria dell'identità sociale (Tajfel and Turner, 1986), il fatto di non essere membro del gruppo può provocare negli altri una percezione negativa della persona e può condurre, in alcune circostanze, ad un'aggressione verso chi è considerato "outsider".

Competenze sociali e autostima

Il punto di vista più comune riguardo alle caratteristiche delle vittime del mobbing è l'idea che alcune persone siano più vulnerabili di altre poiché portatrici di una bassa autostima, non assertive, incapaci di difendersi e di gestire costruttivamente i conflitti inevitabili. Un studio svolto in Irlanda ha confrontato un gruppo composto da vittime del mobbing con un gruppo di controllo. Fu scoperto che era più probabile trovare, tra coloro che erano state vittime del mobbing, personalità caratterizzate da tratti quali introversione, coscienziosità, nevroticismo e sottomissione (Coyne et al. 2000). Considerando i dati delle ricerche, gli antecedenti individuali possono giocare un ruolo importante non solo nel generare un conflitto, ma anche nel processo dell'intensificazione dello stesso. Alcuni individui utilizzano, ad esempio, strategie meno efficaci per essere accettati da un gruppo nuovo. La mancanza di competenze sociali può, quindi, rappresentare un rischio per alcune persone considerate

socialmente incompetenti e non assertive e può contribuire a generare un rifiuto nei loro confronti.

Sovrapproduzione oltre le norme del gruppo

Vari studi hanno individuato la presenza di comportamenti di sovrapproduzione ed eccessiva coscienziosità nelle vittime del mobbing (Zapf, 1999). Le persone oggetto di persecuzioni tendono ad essere, e a considerarsi, mediamente più coscienziose, efficienti e perfezioniste (Brodsky, 1976). In accordo con queste conclusioni Coyne et al. (2000) scoprirono che le vittime del mobbing erano mediamente più oneste, puntuali ed accurate. Tali comportamenti rischiano di contribuire ad aumentare l'aggressività degli altri membri del gruppo che possono veder minacciata la propria posizione e la propria autostima. Lavorando più e meglio rispetto agli standard del gruppo, le persone descritte sfidano le norme condivise da tutti.

Effetti positivi nel dichiararsi vittima

Alcune ricerche hanno valutato se vi possano essere alcuni effetti positivi nel dichiararsi vittima. Considerarsi vittima del mobbing può costituire, ad esempio, un vantaggio per raggiungere uno scopo come ricevere una pensione o vincere una causa di licenziamento. Lo status di vittima può inoltre essere usato come una prova di innocenza ai propri occhi, poiché una vittima, per definizione, non inizia né aumenta un conflitto. Considerarsi vittima può permettere, quindi, di non mettere in discussione la propria autostima (Schwickerath, 2001).

Fattori sociali

Percezione di ingiustizia sociale e sue conseguenze

Una parte importante delle ricerche sulla giustizia sociale studia la relazione che intercorre tra la percezione di un trattamento ingiusto e la ricostruzione di una situazione di equità organizzativa. Il problema dell'ingiustizia sociale è molto diffuso e riguarda vari aspetti del setting del lavoro (selezione del personale, promozioni, aumenti di paga, valutazioni, et cetera). La giustizia fa riferimento ad una corrispondenza tra ciò che una persona fa e ciò che essa merita. Quando gli individui percepiscono di essere stati trattati ingiustamente, vivono esperienze di stress e frustrazione che potrebbero aumentare la loro aggressività. La norma della reciprocità insegna che le persone tendono a restituire il tipo di trattamento che ricevono. Vivendo il sopruso quindi gli individui cercherebbero di sfogare la loro carica aggressiva colpendo duramente una vittima, solitamente un bersaglio debole, cercando, però, attraverso azioni subdole, di minimizzare il pericolo di una possibile ritorsione (Björkqvist et al, 1994).

Fattori organizzativi

I cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro

La globalizzazione economica ha aumentato la competitività e, per sopravvivere sul mercato, le aziende sono costrette ad innovarsi, ristrutturarsi e ridimensionarsi con lo scopo di tagliare costi; ciò genera inevitabilmente pressioni sui tutti i lavoratori (Cooper, 1999). Il bisogno di ristrutturazione ed innovazione può incoraggiare una gestione più autoritaria da parte dei manager, e ciò può generare situazioni critiche che favoriscono l'emergere di comportamenti vessatori. Nel mercato attuale, inoltre, è posta molta enfasi sulla soddisfazione del cliente ed i lavoratori sono sempre più responsabili di questa variabile trovandosi spesso a dover gestire richieste eccessive da parte dei clienti e vivendo una realtà in cui i bisogni ed i diritti dei clienti possono essere considerati prioritari sui diritti dei lavoratori. Numerosi studi hanno enfatizzato la relazione fra il mobbing e la pressione per l'efficienza e la competizione (Salin, 2003).

Alcune ricerche hanno esplorato la relazione fra l'insicurezza del posto di lavoro e lo stress. Secondo Pearce (1998), contratti di lavoro a tempo determinato e lavoro part-time possono generare timori ed ansie, rappresentando un possibile antecedente al mobbing.

L'organizzazione del lavoro

Il mobbing è spesso associato ad un ambiente di lavoro negativo e caratterizzato da forte stress (Leymann, 1996; Einarsen et al., 1994). In ambienti di questo tipo molto spesso i lavoratori non sono messi nella condizione di poter esprimere il proprio disagio, pena una risposta punitiva e ritorsiva da parte di chi comanda; ciò può rappresentare, in alcuni casi, l'inizio di una reale persecuzione.

Molti studi sul mobbing hanno tentato di esplorare quali fattori situazionali possono provocare il mobbing. In uno studio tedesco fu trovato che eccessive richieste sul lavoro, combinate con mancanza di tempo, possono funzionare come fattori di rischio per il mobbing (Zapf et al. 1996).

Stress e frustrazione possono provocare anche la ricerca di un capro espiatorio attraverso processi di proiezione (Brodsky, 1976; Thylefors, 1987) che allevino tali tensioni. Da una ricerca (Einarsen et al., 1994) è emerso che un altro fattore, associato ad alti livelli di mobbing è l'ambiguità di ruolo. Questo fenomeno sembra prosperare dove gli impiegati percepiscono la loro situazione di lavoro come imprevedibile e poco chiara poiché vi è la mancanza di una descrizione del lavoro da svolgere o della linea gerarchica. Anche certi aspetti fisici dell'ambiente di lavoro (quali, ad esempio, rumore e temperatura) possono rappresentare antecedenti di comportamenti aggressivi (Anderson et al., 1996; Einarsen, 1996).

Clima e cultura organizzativa

La cultura organizzativa comprende l'insieme dei valori e delle scelte che rappresentano il modo in cui l'individuo può svolgere la propria attività all'interno dell'organizzazione, definendo in tale modo, quali comportamenti possono essere considerati appropriati. In alcune culture, come per esempio in quelle militari, pratiche di mobbing sono considerate come una tradizione e rappresentano un momento del percorso di addestramento dei nuovi membri. In queste culture dove chi

è al comando vi è giunto spesso attraverso lo stesso percorso caratterizzato dalle medesime dinamiche, è difficile “rompere il ciclo” ed avviarsi verso un cambiamento culturale.

Le organizzazioni caratterizzate da un alto grado di ordine, tradizione e disciplina sembrano essere un terreno particolarmente adatto al proliferare del mobbing. Quanto detto suggerisce che il mobbing in alcune realtà possa essere permesso ed accettato. Se non vi è una politica contro il mobbing ed alcun controllo e/o punizione per chi prende parte agli atti persecutori, potremmo dire che l’organizzazione accetta e tollera tali comportamenti (Rayner et al., 2002).

Leadership

Assieme al problema dell’ambiguità di ruolo, una bassa soddisfazione dello stile di leadership è spesso associata ad episodi di mobbing. Uno studio condotto in Norvegia (Einarsen et al., 1994) ha associato il mobbing e la mancanza di coinvolgimento del personale nei processi decisionali, ambienti di lavoro che inibiscono l’espressione di opinioni e idee (Vartia, 1996), comunicazione e problemi di cooperazione ed un clima percepito come negativo (Keashly e Jagatic, 2000; Vartia, 1996).

Una leadership autocratica ed uno stile autoritario di gestione dei conflitti sono caratteristiche associate spesso al verificarsi di episodi di mobbing (O’Moore et al., 1998; Vartia, 1996).

Anche l’assenza di comando o il cosiddetto stile di gestione *laissez-faire* può favorire la comparsa del mobbing tra pari o colleghi (Einarsen et al., 1994; Hoel and Cooper, 2000). Si può quindi ipotizzare che esista una relazione tra mobbing e stile di leadership nel senso che il mobbing può proliferare maggiormente in ambienti caratterizzati da uno stile manageriale troppo permissivo o autoritario (Hoel e Salin, 2003).

Le azioni preventive

Prevenire il mobbing significa mettere in atto interventi che tendano a contrastare l’esistenza degli antecedenti del fenomeno; è lecito infatti sostenere che riducendo gli antecedenti si riduca la probabilità della sua comparsa (Giorgi, Majer, 2004). La prevenzione del mobbing è un elemento chiave se si desidera migliorare la qualità della vita lavorativa, il benessere, ed evitare l'emarginazione sociale; è infatti importante costruire un ambiente di lavoro positivo, senza attendere il presentarsi di chiari sintomi di disagio prima di agire.

La progettazione del lavoro

Una prima serie di azioni preventive riguarda la progettazione lavorativa (*job design*). Occorre che la progettazione del lavoro tenga conto:

- di una gestione dei ritmi produttivi improntati all’ottimizzazione della produttività compatibilmente con il benessere delle persone (sulla compatibilità fra le due cose si veda Zacharatos e Barling, 2004)

- di principi ergonomici nel *job design* e delle esigenze di attribuzione di significato al lavoro (Parker, Turner, Griffin, 2003).

Ciò contribuisce ad evitare l'insorgere di stress, di frustrazione, e della conseguente aggressività reciproca.

Selezione ed inserimento del personale

- un'adeguata selezione del personale, che tenga conto della possibilità di trarre soddisfazione da un lavoro, ad esempio attraverso una ricognizione dei valori professionali e di altri aspetti psico-attitudinali rilevanti; una buona selezione, e in generale un'efficace gestione delle risorse ottimizza anche l'adeguamento delle persone alle posizioni lavorative, con tutti i punti virtuosi che ciò comporta nel diminuire la frustrazione e lo stress, nell'aumentare la motivazione;
- un inserimento considerato come processo di graduale socializzazione che va preparato e monitorato sia dal punto di vista dell'acquisizione di competenze tecnico-professionali che trasversali, sia dal punto di vista dell'inserimento sociale nel gruppo e nella comunità organizzativa. Una buona politica di inserimenti può essere organizzata attraverso ruoli e responsabilità precise.

La gestione del cambiamento

Una consapevole gestione del cambiamento va attuata in caso di crisi, ristrutturazioni, acquisizioni e dinamiche organizzative varie (Alexandre-Bailly et al., 2006) Il cambiamento può essere meglio gestito attraverso:

- un'adeguata informazione a tutti gli interessati circa gli scenari possibili e probabili, circa le priorità e le strategie;
- una formazione al management sulla gestione del cambiamento e la leadership trasformazionale;
- la collaborazione con le organizzazioni sindacali che si realizzi in una dinamica negoziale di tipo integrativo.

La leadership

- Adeguata scelta delle persone per gli incarichi di supervisione, attraverso una valutazione del potenziale che tenga conto anche delle attitudini e dei tratti di personalità rilevanti per la relazione e la gestione del gruppo di lavoro;
- realizzazione di una formazione rivolta ai livelli di supervisione tendente a migliorare le abilità di leadership, di relazione, di gestione del gruppo di lavoro; la gestione degli aspetti micropolitici passa anche attraverso una leadership trasformazionale e in grado di generare le condizioni per il benessere, riducendo anche il senso di asimmetria di potere (Bass, Avolio, 1997);
- realizzazione di una formazione rivolta ai livelli di supervisione volta a far acquisire una maggiore consapevolezza del fenomeno del mobbing e alla costruzione del benessere.

La valutazione delle prestazioni e il feedback

- Un sistema di valutazione delle prestazioni basato su criteri noti – meglio se condivisi –, su una comunicazione trasparente, sulla gestione di un feedback costruttivo;
- una formazione al management riguardante la valutazione e le modalità di un corretto feedback ai collaboratori;

Tali azioni tendono a ridurre il rischio di una percepita ingiustizia sociale; una valutazione ed un feedback costruiti e restituiti in modo appropriato possono facilitare l'attribuzione di senso alle proprie attività e contribuire all'autostima.

Formazione e supporto alla prestazione

- Una formazione basata su criteri di buona gestione del processo formativo – che risponda a reali bisogni di formazione, sia realizzata secondo i principi della formazione degli adulti, preveda una valutazione coerente con il processo – può contribuire a diminuire lo stress attraverso una maggior padronanza del processo lavorativo, a rafforzare l'autostima e il senso di autoefficacia, ma anche a migliorare la motivazione, il senso di appartenenza, il clima;
- Una formazione alle competenze relazionali non può che contribuire alla prevenzione del mobbing, dal momento che la carenza di competenze sociali è considerato uno degli antecedenti a livello individuale;
- Una specifica formazione sul mobbing e i comportamenti antisociali quali le molestie può facilitare una presa di coscienza da parte di tutte le persone nell'organizzazione su come etichettare certi eventi e come comportarsi se coinvolti.

Gestione organizzativa dei gruppi

- Azioni che aumentino l'interdipendenza e il senso di appartenenza al gruppo possono tendere a limitare il rischio di rottura delle norme di gruppo da parte di qualche singolo, o comunque ad elaborare questa rottura in modo positivo; tali azioni possono essere ad esempio di tipo organizzativo, formativo, comunicativo.
- La riduzione della marginalità sociale dei nuovi inseriti o dei lavoratori temporanei (Quinlan, Bohle, 2004), attraverso un'educazione a tal proposito dei supervisori, un supporto ai diretti interessati – inserimento aiutato da una figura di tutor, adeguata formazione e supporto alla prestazione.

Gestione del clima e della cultura

- Monitoraggio delle variabili di clima e di cultura, attraverso analisi periodiche secondo le migliori prassi;
- Analisi delle criticità di clima mettendo in atto azioni volte al miglioramento, meglio se discusse e decise in modo partecipato;

- Un'esplicita politica di prevenzione; organizzazioni che adottano una politica di prevenzione per il mobbing creano e diffondono al loro interno dei regolamenti o statement dove si dichiarano accettabili e/o inaccettabili alcuni comportamenti. Secondo Cooper, Hoel e Rayner (2002) questi regolamenti contengono (o dovrebbero contenere) le seguenti indicazioni:
 - descrizione del comportamento richiesto (per es. tutela della dignità)
 - descrizione dei comportamenti caratteristici del mobbing (per es. intimidazioni)
 - dichiarazione che l'organizzazione non tollera il mobbing
 - conseguenze in cui si può incorrere per chi contravviene al regolamento
 - riferimenti alle procedure o ai sistemi di trattamento del mobbing
 - identificazione di un responsabile per la politica, la procedura e la realizzazione
 - un punto di riferimento per richieste inerenti la politica stessa
 - dettagli di come è monitorata la politica.

E' altrettanto importante diffondere chiare interpretazioni della politica attraverso "un management solido e leale" e creare momenti di confronto interpersonale per la comunicazione delle linee guida dove sia possibile raccogliere dei feedback da parte degli stakeholders.

Alcune testimonianze presso l'impresa del nord Italia

Al fine di ricavare alcuni elementi circa la fattibilità di azioni preventive del mobbing, e di comprendere quanto esse siano ritenute utili da alcuni rappresentanti aziendali, è stato realizzato un focus group con persone che si occupano di prevenzione e di personale presso aziende italiane¹.

In plenaria, fra le azioni proposte dal confronto con la letteratura specialistica, i partecipanti hanno selezionato un sottoinsieme di azioni che hanno ritenuto particolarmente interessanti; in due sottogruppi, ciascuno dei quali gestito da un intervistatore, hanno poi ragionato in merito a tali azioni di prevenzione, sulle attenzioni da avere nella loro applicazione, sulle condizioni alle quali sarebbero utili.

Il gruppo intervistato e le aziende

Il gruppo intervistato era composto da:

- 5 Responsabili del servizio prevenzione e protezione
- 2 Addetti del servizio prevenzione e protezione
- 1 Responsabile ambiente, energia, sicurezza
- 2 Responsabile produzione
- 1 Responsabile Personale

¹ Si ringrazia l'Unione Industriale della Provincia di Alessandria per la collaborazione alla raccolta dei dati.

Le sette aziende coinvolte avevano un numero di dipendenti compreso tra 16 e 3000, ed operavano nel nord ovest dell'Italia in diversi settori: consulenza, telecomunicazioni, stampaggio gomma, stampaggio plastica, gestione acquedotto, costruzione frigoriferi e costruzione linee per industria grafica.

Le azioni indicate come più interessanti e le considerazioni/testimonianze degli intervistati

Le azioni di prevenzione indicate come più interessanti sono le seguenti:

- Formazione dei leader e loro crescita
- Definizione e comunicazione di standard morali e politiche di prevenzione
- Formazione estesa a tutti i dipendenti sul mobbing
- Analisi del clima e azioni tese al suo miglioramento
- Job design tendente ad una gratificazione di ruolo
- Comunicazione interna

Dalla riflessione contestualizzata alla realtà aziendale di ciascun partecipante sono emerse le seguenti considerazioni, che si riportano in quanto testimonianza del grado di consapevolezza e competenza presente nel gruppo intervistato.

1. Formazione dei leader e loro crescita

- *Tale formazione deve partire dai vertici, che devono dare il buon esempio entrando per primi in formazione. Il messaggio costituito dal fatto che i vertici aziendali entrano in formazione porta dei significati importanti ai livelli intermedi: il valore e la priorità della formazione, quindi della competenza, un time management improntato alla pianificazione delle cose importanti e non a rincorrere la quotidianità, ecc.*
- *Dal momento che la formazione deve essere funzionale agli obiettivi di ruolo, sarebbe importante che i leader avessero anche degli obiettivi riguardanti il clima e la soddisfazione dei propri collaboratori. A tal proposito è quindi importante per una gestione ottimale della leadership in azienda una valutazione delle prestazioni dei leader che si basi anche sul punto di vista delle altre persone e non solo su parametri "oggettivi".*
- *Una formazione che contrasti il mobbing deve essere rivolta anche alla capacità di ascolto ed alla capacità di valorizzare i propri collaboratori.*
- *Sono opportune riunioni fra i leader a diverso livello per una buona condivisione della politica e un trasferimento dei valori aziendali.*
- *È altresì importante che i vertici lascino svolgere il ruolo ai livelli intermedi ("credano nella leadership") senza esautorarli.*

2. Definizione e comunicazione di standard morali

- *E' importante in tal senso che vi siano comunicazioni chiare verso chi entra in azienda, anche se la comunicazione in ingresso è poca cosa rispetto al confronto con i messaggi che passano attraverso i comportamenti quotidiani.*
- *C'è il rischio della "moda", della "formalità" insita in una carta dei valori.*

- *Il messaggio più importante è costituito dal fatto che i leader per primi e tutte le altre persone conoscano tali valori e gestiscano la quotidianità in base ad essi. Il vero messaggio è la coerenza fra le parole e i fatti.*
- *La fattibilità di una tale azione si sta modificando nel tempo, in ragione del fatto che si sta gradualmente acquisendo una sensibilità sul tema; affinché gli imprenditori si impegnino veramente nel testimoniare dei valori coerenti con questa cultura occorre che sia sempre più chiaro che il mobbing ha dei costi di diverso tipo e crea innumerevoli disturbi interni all'organizzazione.*

3. Formazione estesa a tutti i dipendenti sul mobbing

- *Occorrerebbe differenziare in tal senso due diversi livelli di formazione: quella rivolta ai capi e quella rivolta ai collaboratori.*
- *Una tale formazione dovrebbe dissipare dei luoghi comuni, spiegare che cosa in realtà è il mobbing e il fatto che non è solo l'azienda a farlo ma possono essere le persone nei gruppi di lavoro.*
- *Dovrebbe essere basata sulla discussione di casi ed esempi, organizzata con la partecipazione delle parti sociali.*
- *Ad animare una tale formazione deve essere una persona credibile ("neutrale", esperta), ma l'azienda stessa che propone tale formazione deve essere credibile (attraverso comportamenti coerenti con i contenuti della formazione). In caso di comportamenti incoerenti c'è il rischio di non essere credibili.*
- *Spesso una delle resistenze a fare una formazione risiede nella paura di sollevare un problema che dopo la formazione si manifesti in modo più largo. In realtà è una paura che può dare esiti peggiori, in quanto prima o poi si potrebbe iniziare comunque a parlarne (ad esempio sotto la spinta del sindacato, o per un caso di mobbing) e se a quel punto mancasse un'informazione ben fatta vi sarebbe scarsa chiarezza e risultati peggiori.*
- *Non è un'azione intrapresa frequentemente; nel gruppo non si conoscono aziende che abbiano fatto formazione e informazione sul mobbing.*

4. Analisi del clima e azioni tese al suo miglioramento

- *E' un'iniziativa già realizzata nelle aziende di grosse dimensioni. Nell'esperienza dei partecipanti i risultati sono stati condivisi almeno ai livelli dirigenziali. Quando i risultati sono stati utilizzati per intraprendere alcune iniziative, in generale non se ne è percepita l'efficacia, probabilmente per i ritardati tempi di realizzazione.*
- *In nessun contesto organizzativo del gruppo, l'analisi del clima è stata effettuata collegandola ad una funzione preventiva del mobbing.*
- *Nei contesti più piccoli questa modalità non si è presa in considerazione anche perché c'è la percezione di poter cogliere il clima organizzativo attraverso le*

informazioni che raggiungono i responsabili di risorse umane, mediante i colloqui con i capi o raccogliendo impressioni tra i dipendenti. Il gruppo ha evidenziato che quest'ultima modalità, per la poca oggettività e poca rappresentatività potrebbe dare una visione meno aderente alla realtà rispetto ad un'analisi del clima più scientifica ed estesa a tutti.

- *E' stato riconosciuto uno dei limiti dell'analisi del clima: la necessità di anonimato degli strumenti di rilevazione che in alcuni casi non può essere garantito completamente, nemmeno per le aziende di grosse dimensioni.*

5. Job design tendente ad una gratificazione di ruolo

- *In nessuna realtà presente nel gruppo il job design viene considerato e realizzato come modalità di prevenzione del mobbing. Alcune scelte vengono attuate per il raggiungimento di più elevati livelli di qualità, come per esempio l'attenzione all'attribuzione di responsabilità. Un'esperienza ritenuta interessante è quella dell'«organizzazione responsabilizzante», consistente nella creazione di team di lavoro all'interno dei quali esiste una quota elevata di discrezionalità riguardante la suddivisione dei compiti e ogni altra scelta legata agli aspetti organizzativi di raggiungimento degli obiettivi. Questa azione attribuisce autonomia e responsabilità anche alla produzione e ai livelli aziendali più operativi. La sua attuazione comporta inevitabilmente un investimento di risorse in termini di impegno e di tempo per poter apprezzare i risultati nel lungo termine.*
- *In funzione dei tipi di mansioni e di ruolo l'attenzione alla gratificazione professionale può assumere forme diverse; citate dal gruppo: attribuzione del corretto grado di autonomia, feedback, gestione accurata dei piani di carriera.*
- *In altri casi, le decisioni prese in merito ai piani di carriera non tengono conto delle ripercussioni sul gruppo che inevitabilmente comportano le scelte effettuate; ad esempio: promozioni, cambiamenti di ruolo e di mansione.*
- *In alcuni contesti la gestione dei feedback risulta essere valorizzata sia per la gratificazione personale sia come elemento incentivante la prestazione di tutti, ad esempio rendendo visibili le proposte di miglioramento e i relativi ideatori.*
- *In altri contesti c'è la percezione che siano presenti e ben gestiti feedback negativi, ma non in ugual misura quelli positivi.*

6. Comunicazione interna

La comunicazione interna è stata considerata come possibilità, per tutti i dipendenti, di raggiungere un più elevato livello di conoscenza, riguardo all'organizzazione stessa di appartenenza e di una migliore accessibilità delle informazioni.

- *La comunicazione interna non viene gestita in funzione della prevenzione del mobbing nelle realtà aziendali di provenienza.*
- *Il gruppo riconosce che un miglioramento della comunicazione, darebbe la possibilità di poter diffondere le buone prassi, come un codice etico o i comportamenti accettabili e le sanzioni riguardanti il mobbing; ritiene si possa*

diffondere la consapevolezza su cosa è il mobbing, come si manifesta, parlandone direttamente.

- *Alcune volte come nel caso di un eccessivo o errato uso delle tecnologie (intranet con sovrabbondanti informazioni, e-mail inviate a numerosi destinatari) il mezzo di comunicazione finisce per prevalere sugli obiettivi e si rischia di creare confusione o perdite di tempo.*
- *Dove non è presente un'attenzione specifica per la comunicazione interna, i momenti di formazione, pur avendo obiettivi non inerenti, permettono ai partecipanti di conoscersi, di scambiarsi esperienze e di comprendere il lavoro degli altri come conseguenza non ricercata ma vantaggiosa. Così come i momenti informali (pause di lavoro) possono essere fonte di scambi preziosi per conoscere l'organizzazione di appartenenza.*
- *Nelle realtà più strutturate, dove esiste una figura di Responsabile della comunicazione interna, si riscontrano diverse modalità di divulgazione delle informazioni (la predisposizione di un giornalino aziendale, riunioni periodiche, televisori sparsi nei diversi siti ...); uno degli svantaggi che si riscontrano è quello di non avere la certezza di una capillarità di informazione. La varietà dei mezzi permette di ipotizzare comunque un più alto passaggio di informazioni andato a buon fine.*

Conclusioni e suggerimenti per la ricerca

A conclusione è possibile dire che le possibilità di prevenire il mobbing sono a disposizione delle imprese, dal momento che la riflessione sugli antecedenti ha ormai consentito di individuare quali leve possono essere attivate per contrastarli.

Da questo punto di vista sembra di poter rilevare che le modalità di prevenzione del mobbing nel complesso richiamino le migliori prassi circa l'uso delle leve di gestione delle risorse umane – selezione, inserimento, formazione, valutazione, clima – e della gestione organizzativa – etica professionale, gestione del cambiamento, leadership, ricerca del benessere delle persone al lavoro.

Occorre ciononostante riflettere ancora sulle sinergie fra le diverse azioni e la loro adeguatezza ai diversi contesti.

Le testimonianze raccolte confortano circa la sensibilità esistente presso un certo tipo di azienda nel contesto italiano, sensibilità a farsi carico del fenomeno e a pensare in termini operativi azioni di prevenzione.

Resta il problema che le aziende con caratteristiche simili a quelle coinvolte, realtà cioè ove una cultura preventiva del mobbing è già esistente, non sono in realtà che una piccola percentuale nell'impresa italiana; di conseguenza la prevenzione del fenomeno ove le aziende sono meno sensibili e collaborative rimane un territorio da esplorare. È scontato dire che tale territorio debba essere presidiato dal legislatore – e dal magistrato –, ma la psicologia organizzativa dovrebbe porsi il problema di quale possa essere il proprio contributo presso tale target, attraverso ad esempio l'educazione sul territorio, la collaborazione con gli enti datoriali e sindacali, la ricerca.

Bibliografia

Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Gueère J.-P., Raulet-Croset N., Roland-Lévy C. (2006), *Comportements humains et management*, Pearson Education France

Barling J., Frone M.R. (2004), *The psychology of workplace safety*, American Psychological Association

Bass B. M., Avolio B. J. (1997), *Full range leadership development : Manual for the MLQ*, Mind Garden

Cooper C.L., Hoel H., Rayner C. (2002) *Workplace Bullying: What We Know, Who Is to Blame, and What Can We Do?*, Taylor & Francis, London

Giorgi G., Majer V. (2004), “Le variabili antecedenti al fenomeno del mobbing”, in *Risorsa Uomo* 2-3/2004, p. 269-300

Hofman D.A., Tetrick L.E. (2003), *Health and safety in organizations*, Jossey Bass

Parker S.K., Turner N., Griffin M.A. (2003), “Designing healthy work”, in Hofmann, Tetrick (2003)

Quinlan M., Bohle P., “Contingent work and occupational safety”, in Barling J., Frone M. R. (2004)

Zacharatos A., Barling J. (2004), “High-performance work systems and occupational safety”, in Barling J., Frone M. R.(2004)