

Manuale di autodifesa dal mobbing

Da che cosa lo si riconosce? E come è meglio agire se pensiamo di esserne vittima? E se i colleghi (spesso) non aiutano, è più saggio fare da soli? Abbiamo girato dubbi e domande a un esperto

di **Rosaria Amato**

Non isolarsi, non fare finta di niente, dando per scontato che la situazione si aggraverà. Ma non "attaccare in modo frontale", non scappare, mettendosi magari in malattia, o addirittura licenziandosi. Il mobbing, scrive Andrea Castiello d'Antonio, psicologo clinico, psicoterapeuta e psicologo del lavoro nel saggio *L'aggressività distruttiva nel mondo del lavoro* (Hogrefe), «è un gioco distruttivo per ogni essere umano che vi partecipa, attivamente o passivamente». Ma a soffrire è soprattutto chi lo subisce, e quasi mai la resilienza è la carta vincente: quando si è vittime di una «leadership tossica», dice Castiello d'Antonio, «bisogna organizzare l'autodifesa», prima ancora di pensare di trovare giustizia in un tribunale. **Sul lavoro è facile sentirsi frustrati, non valutati adeguatamente. Come si fa a capire se si sia davvero vittime di mobbing?**

«Devono essere presenti delle condizioni oggettive: gli attacchi, per esempio, si richiede che siano ben documentati e si riferiscano ad un perio-

do superiore a sei mesi. Diciamo che questi sono criteri di fondo se si pensa di fare causa. Purtroppo però ci sono diverse forme di violenza psicologica sul lavoro, che possono durare magari due, tre settimane o che avvengono a corrente alternata: in questo secondo caso, ciò che fa fede è la percezione della vittima. Anche se bisogna fare attenzione a non strumentalizzare il fenomeno, facendo passare per mobbing qualunque decisione o comunicazione del capo che risulti sfavorevole ai collaboratori».

Perché, però, scatta il mobbing?



■ Il saggio

Andrea Castiello d'Antonio, psicologo del lavoro, e la copertina del suo libro *L'aggressività distruttiva nel mondo del lavoro* (Hogrefe, 20 euro, 201 pagine)

«Può essere un fenomeno strumentale, per esempio quando il manager vorrebbe allontanare un collaboratore che non gradisce, ma è impossibilitato a farlo: comincia quindi a fare pressione su di lui, mettendolo di fatto in condizione di andar via. In questi casi il mobbizzato può anche arrivare a comportamenti autolesivi, dal dare le dimissioni fino ad arrivare al suicidio. Ma il mobbing può nascere anche da dinamiche di aggressività incontrollata, da una leadership disfunzionale, tossica: si parla di "dark triad" (triade oscura), quando nella stessa persona si trova una miscela di machiavellismo, narcisismo e psicopatia».

Sono soltanto i capi a fare mobbing?

«I dirigenti hanno le maggiori responsabilità, perché gestiscono il potere e l'autorità gerarchica. Ma, intendiamoci, le forme di aggressività distruttiva e di violenza psicologica sul lavoro sono molte, e vanno al di là del mobbing. Pensiamo allo *straining* (azioni ostili o discriminatorie, ndr), allo *stalking* e all'*harassment*: ci può essere il collaboratore-sabotatore, che sparge voci di corridoio negative sui colleghi; il polemico, il contro-dipendente, la persona oppositiva che tende sempre ad andare contro gli altri; l'invidioso, che si tormenta per i successi degli altri. Spesso i capi fanno finta di non vedere, o usano strumentalmente la conflittualità nel team perché pensano che così aumenti la produttività nel gruppo».

Perché quando un superiore fa bosing i colleghi non intervengono, o peggio ancora lo appoggiano?

«C'è chi ha parlato del "teatro organizzativo", una sorta di palcoscenico in cui l'identità personale si perde e può essere anche falsificata. Nelle varie dimensioni dell'aggressività distruttiva e del "bullismo organizzativo", oltre all'aggressore sono quasi sempre presenti i complici (i *co-mobber*, cioè una corte di alleati e di supporter) e gli spettatori (i *side-mobber*,



ALAMY / IPA

gli ignavi). È difficile che agiscano soltanto due attori, l'aggressore e la vittima: vi è sempre un terzo elemento costituito dal contesto e dalla cultura organizzativa. Ci sono ambienti che, purtroppo, incentivano i comportamenti violenti e di sopraffazione. **E allora, quando ci si rende conto di subire mobbing, che cosa bisogna fare?**

«Spesso una caratteristica del mobbing è quella di agire passando inosservato: io ti faccio del male, ma tu non te ne devi accorgere. Quindi la prima cosa da fare, se si pensa di essere vittime di sopraffazione, è non isolarsi: bisogna parlare con i colleghi più affidabili, con le persone più vicine nel contesto familiare e sociale. Senza esagerare, però, altrimenti si corre il rischio di innescare il fenomeno del doppio mobbing, con il nucleo familiare che si potrebbe addirittura rivoltare contro la vittima. Detto ciò, non bisogna mai far finta di nulla: la resilienza non è la strada giusta, se serve va chiesto un aiuto professionale all'esterno, a un avvocato del lavoro e a uno

psicoterapeuta, perché spesso i mobbizzati hanno dentro di sé un seme che li può rendere vittime anche in altri contesti».

E invece quali sono le reazioni sbagliate?

«Cercare di fare leva solo su se stessi, pensare che bisogna lavorare meglio, lavorare di più: un atteggiamento che genera un circolo vizioso micidiale, il capo ha buon gioco a continuare e la vittima rimane nel suo ruolo, "congelata", cioè non capisce più nulla di quanto le sta accadendo. Può arrivare perfino a pensare di essere lei stessa in difetto e che l'aggressore abbia "ragione". Ma non bisogna neanche contrattaccare in modo impul-

«Tende a passare inosservato: io ti faccio del male, ma tu non te ne devi accorgere. Quindi la prima cosa da fare è non isolarsi: parlarne con altri ma senza esagerare»

sivo e frontale, magari gettando addosso all'interlocutore un fiume di parole sconnesse o confuse, senza aver pianificato una tattica o previsto le reazioni della controparte».

Le aziende, infine, quando si rendono conto che non si tratta di fenomeni di "sana conflittualità" come possono prevenire mobbing e violenza morale nel lavoro?

«Le soluzioni sono di due tipi: un supporto individuale, per mezzo di uno sportello psicologico interno, che funziona come uno strumento di ascolto, nell'ambito delle politiche sulla salute e sicurezza sul lavoro; oppure la creazione di una rete di professionisti esterni a cui la vittima può rivolgersi in totale riservatezza. Il secondo livello è la prevenzione, fare in modo che il tuo ambiente di lavoro sia sano e salubre – attraverso il supporto di un ottimale sistema di gestione e sviluppo del capitale umano – richiamando sempre con decisione i manager che tendono a sopraffare i loro collaboratori».

© riproduzione riservata