

ORGANIZZAZIONI E SISTEMI: IL MOBING

Come far "scoppiare" i lavoratori non desiderati

Italia. Un alto prelato in pensione si vede ogni giorno diminuire le attenzioni che gli erano state promesse e rese nei primi tempi di soggiorno in una residenza appositamente riattata (con notevoli spese). Un giorno una assistente di pulizia non si presenta più e viene supplita per un poco da altro operatore, già oberato di lavoro. Un giorno il pranzo viene portato dalla cucina della collettività. Un giorno il telefono prende a funzionare a singhiozzo ecc. Allarmato da queste graduali disattenzioni, il prelato illustre chiede chiarimenti ed il personale religioso risponde : "*Questo passa il convento!*", come mai si sarebbe permesso prima. Il prelato chiama aiuto dal telefono pubblico, fa i bagagli e se ne va, non gradito ospite, con una auto. Che cosa è successo? *Mobbing*.

Italia. Un ospedale di provincia. Un consulente medico specializzato in nuove tecniche strumentali e chirurgiche è stato affiancato al dirigente sanitario di un reparto chirurgico. Apparentemente l'iniziale accoglienza del reparto è buona ma poi la stanza del consulente viene sempre più trascurata nelle pulizie ed un giorno scompare persino la scrivania (per presunte riparazioni). Gradualmente sono diminuite le richieste al consulente di interventi medici. Il consulente annoiato ed irritato abbandona il posto e si trasferisce in altro ospedale. Qualcuno, intimorito dalle competenze dello specialista, finalmente gongola e torna a sorridere. Che cosa è successo? *Mobbing*.

Mobbing.

Nella U.E., solo nel 1997, l' 8,1% dei lavoratori (>12 milioni) hanno subito *vessazioni dirette o indirette da parte di colleghi, superiori, sottoposti* nella scala gerarchica della propria organizzazione. La Svezia è il primo paese che si sia occupato del *mobbing*, già negli anni '80 e dispone di una legge che considera reato il *mobbing*. Le aziende svedesi hanno un garante anti-*mobbing*. Il problema è emerso in Francia nel 1994 con il volume *Le harcèlement morale* (La molestia morale) della vittimologa Marie-France Hirigoyen. In Italia se ne occupa tra i primi Renato Gilioli (Centro Disadattamento Lavorativo della Clinica del Lavoro, Milano). In Italia il fenomeno è sicuramente sottostimato.

Il termine è ripreso dalla etologia (animale)

Il *Mobbing* (it. *Assalto collettivo* - ted. *Hassen* - fr. *Houspillage*) è una reazione collettiva e aggressiva mediante la quale alcuni Passeracei rispondono alla invasione del territorio ed al pericolo, attaccando in gruppo l'intruso e/o il contendente (es. rapace): l'emissione di gridi particolari, la formazione di volo o l'accerchiamento a terra intimoriscono, respingono l'avversario.

Così delle cutrettole finiscono per respingere e inseguire un rapace come lo sparviero. E' dunque la difesa di un *territorio*, cioè, in termini sistemici, dei confini e della stabilità di

un sistema. Il *mobbing* applicato ai sistemi e alle organizzazioni umane non è una novità nella storia degli aggregati umani. Sicuramente, quale fenomeno interpersonale, è aumentato nella misura in cui si è dovuta diminuire la antica tendenza a sopprimere *fisicamente* gli individui incomodi. In realtà, ad atto compiuto, quello che si perpetra è una aggressione a livello relazionale nei confronti di un membro (del sistema) vissuto o ritenuto minaccioso: il membro "nuovo" perturbante, se non risulterà "addomesticabile" e quindi integrabile, verrà allontanato ed espulso o messo nelle condizioni di auto-espellersi.

L' *ostracismo* degli antichi greci ne è un esempio storico codificato. Cincinnato, nell'antica Roma, subì *mobbing*. Ancora *oggi* una organizzazione mafiosa non ha bisogno di ricorrere al *mobbing*: uccide per non perdere tempo. Una donna giordana violata sessualmente, *ancora oggi*, viene uccisa in nome dell'onore familiare da un proprio fratello. Qui non c'è *mobbing*: è il *copione etnico* a ingiungere soluzioni. Alla strategia sottile e lenta del *mobbing* ricorre una organizzazione non-OK o un subsistema non-OK di una organizzazione al fine di non alterare il pregresso *range* omeostatico (= al fine di mantenersi tale e quale a prima) e, in termini AT, mantenere il *copione organizzativo*. In ogni sistema o sub-sistema (es. gruppi) si possono - sec. Berne, 1963 - riconoscere tre tipi di *leaders*, non necessariamente coincidenti nella medesima persona:

- leader responsabile (colui il quale occupa il ruolo nell'organigramma)
- leader effettivo (colui il quale nella realtà operativa "prende le decisioni attuali")
- leader psicologico ("colui il quale è più potente nella struttura privata dei membri del gruppo e occupa la *leadership slot* nella loro *imago* di gruppo")

In un sistema-famiglia, p.e., il *leader responsabile* potrebbe essere il padre (P), il *leader effettivo* il primo figlio (F1) ed il *leader psicologico* la madre (M). In un ufficio di Pretura il *l. resp.* è il pretore, il *l. eff.* un cancelliere e magari il *l.psic.* un impiegato che da anni "domina" il gruppo di lavoro. In un reparto di soldati, uno staff medico, una scuola, un gruppo di psicoterapia ecc. sono possibili queste e altre combinazioni di *leaderships* con effetti diversi. Naturalmente un gruppo è conflittuale e disfunzionale quando ruoli e posizioni direttive (*leadership slots*) sono poco definiti; quando i confini interni sono poco chiari.

Mobbing: quali livelli interpersonali sono interessati? quali le reazioni del singolo al "nuovo"?

"Serrare le fila": ci si può *coalizzare* psicologicamente con la maggior parte degli altri membri del gruppo (anche con gli *ex-nemici*) e *resistere*, ad ogni cambiamento, con la passività in forma di *pseudo-attività* e *pseudo-collaborazione*.

"Leadership e Anti-leadership": si può non riconoscere il nuovo leader (se il "nuovo" membro è giunto come leader); riconoscersi in un *neo-leader* occulto o nella pregressa leadership; ci si può candidare in proprio come leader ed attuare in prima persona una anti-leadership *di tipo alfa* (verbalizzata e diretta) o di *tipo beta* (indiretta e occulta)

Anti-leadership: alfa e beta

(Novellino M., 1985; Novellino M. & Miglionico A., 1987)

Alfa:

competizione sociale
con il leader

transazioni dirette al
leader

giochi di 1° e 2°
grado

aggressione edipica
(*gelosia*)

sub-leader

posizione
esistenziale: Io+/Tu-
(*liv. psicologico: Io-
/Tu+*)

Beta:

competizione psicologica
con il leader

transazioni di carambola
al l. (anche non verbali)

giochi di 3° grado

aggressione orale (*invidia*)

leader psicologico

posizione esistenziale: Io-
/Tu-

Follia o complotto ordito?

A questo punto, quando il sig. *Non-ne-so-nulla* entra nell'ufficio X trova un clima relazionale di facciata cui non corrisponde un senso di *ok-ness*. All'inizio si sente ancora ok e non comprende. Poi raccoglie indizi di resistenza da parte del gruppo che si traducono in una spiacevole vissuto di *frustrazione* e *non-appartenenza*. Quello dell'*assalito* non è delirio di persecuzione - va chiarito! - ma "vissuto" di persecuzione: la risultante di una irriducibile resistenza sistemica al perturbante. Nell'inconsapevole *capro espiatorio* viene stimolato un senso ingravescente di *non-appartenenza*, di *non-fiducia*, di *non-fare* e quindi di *non-esistere*. Pervenuti alla non-esistenza il gioco della estrusione è stato dal sistema perpetrato.

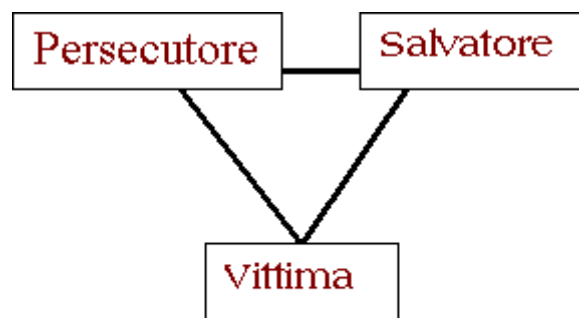
Come si fa il gioco della estrusione?

Con giochi psicologici lavorativi "giocati" dal sistema sull'asse Vittima - Persecutore:

- "Sì, Ma" (numerose le varianti: "*Ma qui si è sempre fatto così...*", "*Abbiamo bisogno di dati supplementari, di rinforzare l'organico ecc. per fare questo...*", "*Non credo che rientri nel mio-nostro compito, mansionario...*", "*Ma Ipse dixit...*", "*Che cosa penserà Harry, il dipartimento X, il sindacato di questo...?*", "*Ma chi ha il potere-l'autorità per fare questo?*")
- "Povero Me-Poveri Noi", "Gamba-di-legno"
- "Stupido", "Sono confuso", "Titubanza", "Fallo Tu per Me"

- "T'Ho Beccato Figlio di Puttana"
- "Magnifico Professore (Dirigente-Impiegato ecc.)"(variante: "Per fortuna che sei arrivato tu...")
- "Solo Tu ci puoi capire, aiutare..." (finale: "Nessuno ci può capire, può fare niente per noi")
- "Vedetevela tra di voi (dirigenti ecc.)", "Tutta Colpa Tua-Sua" , "Tribunale" ecc.

Non ha importanza se l'intruso si aggancia o meno al gioco: è dimostrato (R.Goulding) che si può giocare anche se l'Altro "incrocia" la emi-transazione G-B con l'Adulto: cioè *su base proiettiva*.



Si è detto che i giochi psicologici lavorativi si svolgono preferibilmente sull'asse Vittima -Persecutore (Triangolo Drammatico di Karpman):

Simmetria e complementarietà

Nel *Mobbing* il capro espiatorio ha poche alternative. Ogni relazione simmetrica è instabile perché basata sulla "legge del più forte" e non c'è accordo tra le parti comunicanti su *chi-ha-il-potere-nella-relazione*: ognuna delle due parti vuole essere dominante (*one-up*). O si esita in una *escalation* che prevede ulteriore usura, lotta fisica, conflitto legale ecc. o si perviene alla rinuncia di uno dei due contendenti. Ora qui la situazione è di Uno solo contro Tanti (gruppo) e quindi è più probabile che soccomba l'Uno. E l'Uno soccombe. Si è passati così da una relazione simmetrica ad una relazione complementare fissa in cui la vittima assume il ruolo di sottomesso (*one-down*). Se il capro espiatorio è un leader non gli resta che piegarsi in un ruolo di *pseudo-leader*, accettare di *non-essere-importante*, di *non-pensare*, di *non-farcela*, entrare in simbiosi con il gruppo e giocare sul Triangolo Drammatico come co-agonista. Tutto pur di appartenere. A costo di essere penalizzato anche a livello gerarchico. Talora perde proprio il posto di lavoro, anche quando non infastidisce più nessuno nell'iperadattamento. MA se intuisce il doppio legame, evade e si salva. E comunque lascerà inalterato il copione del gruppo. La "vittima" del *Mobbing* è con la "v" minuscola all'inizio:

- È "vittima" di una strategia estrusiva da parte di un sistema che è avvantaggiato a livello consapevole o inconsapevole dal mantenimento di un equilibrio precedente all'ingresso della vittima.
- La vittima entra nel sistema con una posizione esistenziale iniziale Io OK/Tu OK/il Mondo OK
- La vittima presenta adeguate competenze Adulte riguardo alla attività lavorativa richiesta e più o meno adeguate competenze interpersonali.
- La vittima è indotta da un Doppio Legame ad entrare nel Triangolo Drammatico

Come *non* vedere il Mobbing dove non c'è. Fare diagnosi differenziale:

- Diagnosi a livello di individuo: differenziare la vittima del m. dallo *Spettro* dei disturbi paranoidi (Disturbo Paranoide di Personalità, Dist. Delirante di persecuzione, Dist. Delirante a due o più persone, Schizofrenia Paranoide ecc.)
- Diagnosi a livello interpersonale: analisi dei giochi sub-gruppali, gruppali, intergruppi, analisi del sub-sistema osservato, analisi del sistema ecc.
- Diagnosi a livello della organizzazione: analisi del sistema osservato, analisi gerarchica dei sub-sistemi; analisi della cultura della organizzazione; analisi del copione della organizzazione ecc.
- S. del *burn-out*: parte delle s. di *burn-out* riconosce moventi di *mobbing* ma *burn-out* non equivale a *mobbing* e viceversa

Conclusioni

Definito il Mobbing, il fenomeno chiede di essere solo diagnosticato e censito. Questo spetta ai *professionisti d'aiuto* istruiti e sensibilizzati all'uopo. A noi, dunque. Una ultima considerazione: si pensi al devastante fattore di precipitazione in campo psicopatologico, allorché il "mobizzato" di per sé non è sano ed entra sul set di un sistema "mobizzante". *Un problema nel problema*, con rilevanti conseguenze sulla gestione della salute mentale.

© Achille Miglionico (1999) *Si veda paragrafo su mobbing in:*
A. Miglionico, *Manuale di Comunicazione e Counselling*, Centro Scientifico Editore, Torino, 2000.

GIOVEDÌ 20 GENNAIO 2000