

Affrontare il mobbing dal punto di vista dell'azienda, un'esperienza concreta in un'amministrazione pubblica

Monica Bucci*

PSICOLOGIA E LAVORO • 2007

Riassunto: L'articolo descrive l'attività svolta presso l'amministrazione pubblica del Canton Ticino per prevenire gli episodi di mobbing e di molestie di ogni genere durante l'attività lavorativa. Questo sistema di prevenzione e di intervento rappresenta una grande opportunità per gestire situazioni conflittuali all'origine. Viene descritta l'attività del Gruppo Stop Molestie che è stato messo a disposizione dei lavoratori della pubblica amministrazione dal settembre 2003. L'analisi di questa attività ed i risultati raggiunti vengono presentati e commentati.

Parole chiave: Mobbing, molestie, amministrazione, pubblica, gruppo.

Summary: The paper describes the activity carried out in the public administration in the Ticino Canton in order to prevent mobbing and harassment cases of any kind during working activities. This prevention and action system represents a great opportunity to deal with conflict situations. The paper describes the activity of the Stop Harassment Group which is available for workers in the public administration since 2003. The paper presents and analyses the activity and the achieved results.

Keywords: Mobbing, harassment, administration, public, group.

Come ovunque in Europa, anche in Svizzera e nel Canton Ticino in particolare, il problema del mobbing ha toccato, negli ultimi anni, un'espansione a macchia d'olio, non tanto quale pratica comune e reale utilizzata nelle aziende, quanto, almeno, nell'uso indiscriminato e spesso strumentalizzato di tale termine.

Di fronte all'importanza che il fenomeno ha via via assunto e continua ad assumere, ispirandosi a quanto parallelamente sviluppato in altre amministrazioni pubbliche svizzere ma senza dimenticare le specificità del proprio contesto culturale, l'amministrazione pubblica ticinese¹ ha deciso di affrontare il problema in modo concreto e operativo, finalizzato ad arginare l'espansione del fenomeno.

A tale scopo ha costituito, all'interno dell'azienda, un gruppo operativo in grado di gestire la casistica dei collaboratori che si sentono

vittime di molestie sul posto di lavoro ed ha introdotto, allo stesso tempo, una direttiva specifica che vieta tali azioni al proprio interno.

Tale gruppo, costituito da 5 membri e chiamato Gruppo Stop Molestie², è a disposizione dei collaboratori dell'amministrazione dal 1° settembre 2003 con il compito di ricevere le segnalazioni di molestie sul posto di lavoro, trattare e conciliare tra le parti in causa.

In questo articolo viene proposta l'esperienza vissuta dal gruppo quale esempio di quanto sia possibile fare e deve essere fatto dall'azienda per prevenire la drammatica *escalation* di quei conflitti sul posto di lavoro che, se non gestiti, portano le aziende fin nei tribunali, provocando insopportabili costi umani, sociali e, non ultimo, economici.

Allo stesso tempo verrà mostrato quanto, in un fenomeno così complesso ed articolato, sia necessario attuare una grossa campagna di sensibilizzazione, al fine di tentare di chiarire la confusione che oggi gravita attorno al termine.

* Psicologa del lavoro e dell'organizzazione presso la Sezione delle risorse umane dell'amministrazione cantonale ticinese. In tale ruolo è pure responsabile dell'area della promozione della salute psichica dei collaboratori e in particolare dell'attività del Gruppo Stop Molestie.
e-mail: monica.bucci@ti.ch

¹ L'amministrazione pubblica ticinese conta circa 8.000 dipendenti nei settori scuola, polizia, circolazione, tasse, sanità e socialità ecc.

² Si è optato per il termine molestia piuttosto che mobbing per lasciare una connotazione più ampia al fenomeno.

La complessità del fenomeno

Parte della confusione nasce certamente dal fatto che il mobbing è un fenomeno *multidisciplinare* dove sono coinvolte ed interessate figure professionali molto diverse (avvocati, sindacalisti, risorse umane delle aziende, medici curanti e psicologi/psichiatri ecc.). È per questo motivo che si rende sempre più necessario un reale coordinamento e una chiarificazione dei rispettivi ruoli.

In tal senso, l'elemento fondamentale che difficilmente viene considerato nell'affrontare tale fenomeno, è che, *a seconda del ruolo che si ricopre*, è adeguato e opportuno assumere una certa posizione piuttosto che un'altra. Oggi invece, per mancanza di preparazione e approfondimento del tema o per lo scalpore che questo provoca, si assiste ad una confusione e sovrapposizione di ruoli che alimenta l'interpretazione errata di tale fenomeno.

In particolare, mentre sembra abbastanza scontato che il *ruolo dell'avvocato e/o del sindacalista* sia certamente quello di difendere le ragioni del cliente che si dice vittima di mobbing, il problema nasce quando questo viene fatto ad esempio da un medico curante, magari pure attraverso un'attestazione medica.

Al contrario, il ruolo di *psichiatri/psicologi* dovrebbe essere quello di lavorare con il paziente a differenziare tra quello che è veramente successo da quello che eventualmente il paziente ha potuto percepire in modo selettivo o deformato, di lavorare sulle emozioni provate e non certo di alimentare il fuoco del conflitto (come pure spesso accade).

Le *risorse umane dell'azienda* dovrebbero, da parte loro, lavorare innanzitutto alla risoluzione concreta del disagio attraverso le diverse forme d'intervento possibili in tale contesto (ascolto, coaching sulla dinamica del conflitto, mediazione ecc.).

Purtroppo quello che succede normalmente è che questi ruoli si mescolano, con la tendenza ad assumere una posizione *pro o contro* la parte, senza considerare che, salvo avvocati e sindacalisti, tutti gli altri attori dovrebbero agire nel loro ruolo attraverso la *neutralità*.

È proprio in tale direzione che si è sviluppata l'attività del Gruppo Stop Molestie.

Struttura dell'intervento del gruppo e filosofia d'azione

Per quanto riguarda la *struttura dell'intervento*, il collaboratore che si sente vittima di molestie

sul posto di lavoro contatta telefonicamente il Gruppo Stop Molestie e viene invitato ad un colloquio alla presenza di due dei membri del gruppo, generalmente un uomo ed una donna, per garantire un'equa rappresentanza dei due sessi.

Attraverso il primo incontro si cerca di capire quale sia la natura del problema e si dà soprattutto al collaboratore la possibilità di raccontarsi nel disagio vissuto sul posto di lavoro. Questa prima fase di ascolto è fondamentale per costruire una relazione di fiducia necessaria al seguito dell'intervento.

Durante i colloqui successivi, che possono variare di numero a seconda della necessità, viene dato ampio spazio al racconto di come si è sviluppato il conflitto e si procede, in maniera guidata, ad un'analisi della dinamica creatasi con l'altra parte in conflitto (che definiremo genericamente, da qui in poi, «controparte»).

Tale analisi, assolutamente neutrale e «sistemica», tenta di far riflettere il collaboratore su come si è sviluppato il conflitto in questione e soprattutto sul perché. Questo è finalizzato poi, nella fase successiva, ad esplorare strategie diverse da quelle finora utilizzate dal collaboratore per affrontare e risolvere il problema, con l'obiettivo condiviso di ridurre o far cessare il disagio provato fino a quel momento.

A seconda dell'origine e della dinamica specifica ad ogni conflitto si sviluppa il tipo di intervento: in alcuni casi è opportuno sensibilizzare il collaboratore sulle sue aree di miglioramento nell'interazione con la controparte attraverso sedute individuali di coaching, in altri è necessario, con il suo consenso, prendere contatto con la controparte per renderla partecipe del conflitto e della sua risoluzione, qualora la risoluzione non possa essere unilaterale.

In questo caso viene data alla controparte la possibilità di spiegare, individualmente, il proprio punto di vista sul conflitto. Sulla base della disponibilità delle parti si tenta poi, attraverso un approccio conciliatorio, di appianare le divergenze. È possibile che questo avvenga attraverso alcune sedute di conciliazione, alla presenza di entrambi e dei due membri del gruppo.

Durante tutto l'intervento si sensibilizza il collaboratore sulla dinamica della relazione interpersonale, dandogli la possibilità di uscire dalla convinzione di essere vittima di mobbing, facendogli capire come questa convinzione porta solo ad un grande desiderio di ottenere giustizia, un risarcimento ecc. senza permettere di concentrarsi invece sulla risoluzione del problema. È questo il punto chiave del nostro ruolo: smorzare il conflitto lavorando alla sua risoluzione.

Risarcimento, colpe ecc. che pure sono per il

collaboratore elementi difficili a cui rinunciare, restano elementi che il collaboratore potrà sempre far valere una volta che non si giunga ad alcuna risoluzione del conflitto tramite la conciliazione. Accade infatti che i collaboratori, già profondamente provati dalla sofferenza vissuta, non hanno alcuna voglia di percorrere la strada del «far guerra al datore di lavoro» anche a causa dell'enorme energia emozionale che questo comporta, ma non conoscono un'alternativa. E qui si trova davvero terreno fertile per lavorare ad una risoluzione costruttiva del conflitto.

Per quanto riguarda la *filosofia d'azione* che sottostà a questa tipologia d'intervento il punto centrale è la convinzione che, in presenza di una situazione conflittuale come quelle che generalmente si presentano al gruppo, *tutte le parti coinvolte hanno un loro ruolo nel determinarla o, al limite, nel mantenerla tale.*

Come ben si può immaginare un intervento di tale natura implica, in prima persona per il collaboratore che ha preso contatto con il gruppo, un approfondimento ed una revisione critica di aspetti molto delicati che entrano nella sfera sua personale (atteggiamenti personali, modi di essere, modalità di entrare in relazione con gli altri ecc.), e che, in buona parte, sono gli stessi che, per come si presentano, causano le difficoltà di relazione che lo hanno spinto a cercare aiuto nel gruppo.

È per questa ragione che nella maggior parte dei casi si procede ad un'azione di coaching individuale mirato anche all'analisi della situazione professionale, con lo scopo di mettere in discussione schemi comportamentali e atteggiamenti dannosi per la persona stessa e per il suo ambiente di lavoro.

Lo scopo è chiaramente quello di favorire un cambiamento di interpretazione della situazione e il sentirsi offrire una possibile lettura della realtà lavorativa diversa dalla propria da parte di persone neutre e completamente disinteressate, si rivela spesso utile ed importante.

Nell'intento di mitigare l'effetto delle resistenze più o meno forti che si presentano normalmente quando si tratta di rimettersi in discussione e rivedere i propri modi di essere è opportuno procedere in modo lento e molto graduale, attraverso lunghi ed approfonditi colloqui.

Malgrado tale precauzione va tuttavia segnalato, come prevedibile, che in una seppur minima parte dei casi si è assistito ad una chiusura totale davanti alla possibilità di vedere la realtà in modo diverso e che questo ha portato il collaboratore ad interrompere la consulenza.

Considerando che il rivolgersi al gruppo è spesso stato, com'era naturale che fosse, un tentativo di trovare conferma alla propria ipotesi

secondo cui la colpa del disagio fosse da attribuire alla controparte, il compito di riuscire a sensibilizzare *entrambe le parti* sul fatto che nella dinamica creatasi ognuno gioca, a suo modo, da protagonista, costituisce certamente la parte più difficile. Questo implica infatti un cambiamento di «cultura» radicale dove il torto e la ragione non esistono più ma esiste solo un obiettivo comune che è quello di risolvere il conflitto a beneficio di entrambe le parti.

Siamo tuttavia convinti che, malgrado le difficoltà, questa modalità d'azione, per quanto possa essere lunga e talvolta difficile da percorrere per le parti coinvolte, sia l'unica possibile per dare la possibilità di uscire dalla trappola del conflitto interpersonale e non ricadere, successivamente, nelle medesime situazioni.

Il gruppo ha cercato, durante i colloqui, difficili anche a causa della sofferenza della persona stessa, di far sentire al collaboratore tutto il sostegno e l'appoggio necessari, allo stesso tempo *restando nella totale neutralità*, responsabilizzandolo e cercando di favorire in lui quella che oggi viene definita una maturazione dal punto di vista emozionale, quale requisito indispensabile per delle relazioni umane equilibrate.

Di seguito si riassumono le caratteristiche principali dell'intervento per come lo si è effettuato, il cui equilibrio è spesso delicato e difficile da mantenere.

Analisi generale

Seppur nella differenza tra un caso e l'altro, il denominatore comune a tutti i casi trattati è certamente costituito dalla situazione di profondo disagio vissuta sul posto di lavoro dal collaboratore, accompagnata da una profonda sofferenza.

Per quanto riguarda *le cause di tale disagio* la quasi totalità dei casi si riferisce a problemi di varia natura con il diretto superiore (spesso identificato come mobbing) mentre una piccolissima minoranza è ascrivibile a difficoltà con colleghi.

È opportuno specificare, come più volte già evidenziato, che diversi collaboratori sono giunti a contattarci convinti di essere vittime di mobbing. Partendo dal principio che per mobbing intendiamo *delle azioni volontarie e mirate alla distruzione psicologica di qualcuno*, possiamo certamente affermare che, nella maggior parte dei casi gestiti, *il punto di partenza del conflitto e soprattutto l'obiettivo finale non era certamente questo.*

È importante segnalare come che le *conseguenze di tali conflitti sulla salute psicofisica del collaboratore* sono probabilmente le stesse.

All'interno della casistica osservata, in particolare, ci sembra quindi opportuno parlare di conflitti interpersonali di varia entità e dalle dinamiche certamente differenti da un caso all'altro, piuttosto che di veri e propri casi di mobbing.

Per quanto riguarda una valutazione generale, dopo due anni di attività del gruppo, il primo elemento da sottolineare è certamente il fatto che, nella totalità dei casi, si sia riusciti a dare, attraverso la possibilità di essere *ascoltato*, un certo sollievo e seppur limitato benessere al collaboratore e alla sua sofferenza. In diversi casi infatti, la possibilità di discutere apertamente con qualcuno senza temere ripercussioni o fughe di notizie, si è rivelata sufficiente al collaboratore che non ha sentito la necessità di andare oltre nell'intervento.

In secondo luogo, per quanto riguarda più da vicino i risultati degli interventi del gruppo, è utile sottolineare come la durata del conflitto, le personalità delle parti e lo stile di conduzione hanno determinato in maniera incisiva le sorti della situazione.

In particolare, quei casi in cui il collaboratore si è presentato da noi dopo aver già passato tutte le istanze intermedie, con tentativi, più o meno concreti da parte loro di risolvere la situazione, hanno costituito i casi meno risolvibili.

Diversamente, il maggior successo negli interventi, a risolvere cioè il disagio della persona, si è verificato quando il collaboratore si è rivolto a noi prima di affrontare qualsiasi altro passo diretto alla risoluzione del conflitto sia verso istanze superiori che, soprattutto, verso la controparte. In tale situazione si è potuto «accompagnare» il collaboratore nella gestione del conflitto, lavorando ad un livello preventivo, favorendo cioè, attraverso il nostro punto di vista neutrale e disinteressato, una reinterpretazione del conflitto (abbandonando soprattutto il concetto di «colpa sua/colpa mia» mobbing/non mobbing).

Risulta quindi indiscutibile che, per favorire la riuscita dell'intervento del gruppo, come per qualsiasi altro tipo di approccio basato sui presupposti della conciliazione tra le parti in conflitto, è indispensabile che lo stesso sia effettuato alle prime avvisaglie e non certamente quando ormai si è trasformato in un conflitto cronico.

Conclusioni

Come indicato in qualsiasi manuale che si occupi di gestione delle risorse umane, per un'azienda dotarsi di un sistema di prevenzione e d'intervento in materia di mobbing è, oltre che una modalità per rispettare quanto previsto dalla legge svizzera, una grande opportunità. Gestire infatti sul nascere situazioni conflittuali aiuta a mantenere il controllo della situazione e non permettere ad altre istanze, quali potrebbero essere sindacati, mass media ecc., almeno in un primo momento, di strumentalizzare tali situazioni a proprio comodo.

Nella legge federale sul lavoro: art. 1 - Obblighi del datore di lavoro e del lavoratore: «A tutela della salute dei lavoratori, il datore di lavoro deve prendere tutti i provvedimenti, che l'esperienza ha dimostrato necessari, realizzabili secondo lo stato della tecnica e adeguati alle condizioni d'esercizio. Deve inoltre prendere i provvedimenti necessari per la tutela dell'integrità personale dei lavoratori». Nell'ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro: art. 2 - «Il datore di lavoro deve adottare tutti i provvedimenti necessari per salvaguardare e migliorare la tutela della salute e assicurare la salute fisica e psichica dei lavoratori».

Il tipo di intervento proposto è solo uno dei tanti possibili. Quello che è fondamentale per le aziende oggi è attivarsi e non restare passivi di fronte agli eventi.