



Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza

*Organo ufficiale della
Società Italiana di Vittimologia (S.I.V.)*

*World Society of Victimology (WSV)
Affiliated Journal*

Anno XV

Gennaio-Dicembre 2021

Numero Unico curato dal prof. Luca Cimino, socio S.I.V.

Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza

Rivista quadrimestrale fondata a Bologna nel 2007

ISSN: 1971-033X

Registrazione n. 7728 del 14/2/2007 presso il Tribunale di Bologna

Redazione e amministrazione: Società Italiana di Vittimologia (S.I.V.) - Via Sant'Isaia 8 - 40123 Bologna - Italia; Tel. e Fax. +39-051-585709; e-mail: augustoballoni@virgilio.it

Rivista peer reviewed (procedura double-blind) e indicizzata su:

Catalogo italiano dei periodici/ACNP, Progetto CNR SOLAR (Scientific Open-access Literature Archive and Repository), directory internazionale delle riviste open access DOAJ (Directory of Open Access Journals), CrossRef, ScienceOpen, Google Scholar, EBSCO Discovery Service, Academic Journal Database, InfoBase Index

Tutti gli articoli pubblicati su questa Rivista sono distribuiti con licenza Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License 

Editore e Direttore: **Augusto BALLONI**, presidente S.I.V., già professore ordinario di criminologia, Università di Bologna, Italia (direzione@vittimologia.it)

COMITATO EDITORIALE

Coordinatore: **Raffaella SETTE**, dottore di ricerca in criminologia, professore associato, Università di Bologna, Italia (redazione@vittimologia.it)

Francesco AMICI (Università di Parma), Elena BIANCHINI (Università di Bologna), Roberta BIOLCATTI (Università di Bologna), Luca CIMINO (Università di Bologna), Lorenzo Maria CORVUCCI (Foro di Bologna), Emilia FERONE (Università "G. D'Annunzio", Chieti-Pescara), Francesco FERZETTI (Università "G. D'Annunzio", Chieti-Pescara), Maria Pia GIUFFRIDA (Associazione Spondé), Giorgia MACIOTTI (Università Tolosa 1 Capitole, Francia), Andrea PITASI (Università "G. D'Annunzio, Chieti-Pescara), Anna ROVESTI (Studio Consulenza Lavoro dal Bon, Modena), Sandra SICURELLA (Università di Bologna)

COMITATO SCIENTIFICO

Coordinatore: **Roberta BISI**, vice Presidente S.I.V., professore ordinario di sociologia della devianza, Università di Bologna, Italia (comitatoscientifico@vittimologia.it)

Andrea BIXIO (Università Roma "La Sapienza"), Encarna BODELON (Università Autonoma di Barcellona, Spagna), Stefano CANESTRARI (Università di Bologna), Laura CAVANA (Università di Bologna), Gyorgy CSEPELI (Institute of Advanced Studies Koszeg, Ungheria), Janina CZAPSKA (Università Jagiellonian, Cracovia, Polonia), Lucio D'ALESSANDRO (Università degli Studi Suor Orsola Benincasa, Napoli), François DIEU (Università Tolosa 1 Capitole, Francia), Maria Rosa DOMINICI (S.I.V.), John DUSSICH (California State University, Fresno), Jacques FARSEDAKIS (Università Europea, Cipro), André FOLLONI (Pontifical Catholic University of Paraná, Brasile), Ruth FREEMAN (University of Dundee, UK), Paul FRIDAY (University of North Carolina, Charlotte), Shubha GHOSH (Syracuse University College of Law, USA), Xavier LATOUR (Université Côte d'Azur), Jean-Marie LEMAIRE (Institut Liégeois de Thérapie Familiale, Belgio), André LEMAÎTRE (Università di Liegi, Belgio), Silvio LUGNANO (Università degli Studi Suor Orsola Benincasa, Napoli), Mario MAESTRI (Società Psicoanalitica Italiana, Bologna), Luis Rodriguez MANZANERA (Università Nazionale Autonoma del Messico), Gemma MAROTTA (Sapienza Università di Roma), Vincenzo MASTRONARDI (Unitelma-Sapienza, Roma), Maria Rosa MONDINI (Centro Italiano di Mediazione e Formazione alla Mediazione, Bologna), Stephan PARMENIER (Università Cattolica, Lovanio, Belgio), Tony PETERS† (Università Cattolica, Lovanio, Belgio), Monica RAITERI (Università di Macerata), Francesco SIDOTI (Università de l'Aquila), Philip STENNING (Università di Griffith, Australia), Liborio STUPPIA (Università "G. D'Annunzio, Chieti-Pescara), Emilio VIANO (American University, Washington, D.C.), Sachio YAMAGUCHI (Università Nihon Fukushi, Giappone), Simona ZAAMI (Università Roma "La Sapienza"), Christina ZARAFONITOU (Università Panteion, Atene), Vito ZINCANI (Procura della Repubblica, Modena), Vladimir ZOLOTYKH (Udmurt State University, Russia)

Editoriale. Oltre la pandemia di <i>Augusto Balloni</i>	pag. 4
L'impatto della crisi pandemica da Covid-19 sulla popolazione geriatrica di <i>Andrea Fabbo e Angela Mancini</i>	pag. 6 doi: 10.14664/rcvs/132
Gli effetti della pandemia Covid-19 sulla criminalità: uno sguardo d'insieme di <i>Luca Cimino</i>	pag. 37 doi: 10.14664/rcvs/131
Les comportements pervers des auteurs de manipulation et de harcèlement et les réactions des victimes en période de confinement di <i>Gabriella Cairo</i>	pag. 53 doi: 10.14664/rcvs/133
Intelligenza artificiale e machine learning: nuovi strumenti per il contrasto della conflittualità asimmetrica e per la gestione delle crisi - il caso di studio pandemia covid-19 di <i>Roberto Mugavero e William Thorossian</i>	pag. 66 doi: 10.14664/rcvs/134
La gestione della sicurezza durante l'emergenza pandemica di <i>Andrea Forlivesi</i>	pag. 77 doi: 10.14664/rcvs/135
Emergenza epidemiologica da covid-19, nota a margine del 'Report sulla delittuosità in Italia nel periodo gennaio-maggio 2020' del Servizio Analisi Criminale di <i>Maurizio Tonello</i>	pag. 86 doi: 10.14664/rcvs/136
Focus Il mobbing in tempo di covid-19: aspetti giuridici, clinici e vittimologici di <i>Luca Cimino e Elga Marvelli</i>	pag. 92 doi: 10.14664/rcvs/138
L'angolo dell'intervista Gli effetti della pandemia Covid-19 attraverso il punto di vista del medico-legale <i>Luca Cimino intervista Alessandro Bonsignore</i>	pag. 119
Nota preliminare Giovani e pandemia Covid-19: risvolti psico-sociali di <i>Patrizia Santovecchi e Marco Tumietto</i>	pag. 131 doi: 10.14664/rcvs/137
Schede Libri	pag. 142

Il mobbing in tempo di covid-19: aspetti giuridici, clinici e vittimologici

Le harcèlement au temps du covid-19 : aspects juridiques, cliniques et victimologiques

Mobbing in the time of covid-19: legal, clinical and victimological aspects

Luca Cimino *, *Elga Marvelli***

Riassunto

Il mobbing rappresenta un fenomeno variegato e complesso in cui concorrono numerosi elementi legati sia al contesto lavorativo che ad aspetti personologici propri del mobber e del soggetto mobbizzato il quale si trova oggetto di una serie di comportamenti distruttivi volti alla sua marginalizzazione/esclusione dal contesto lavorativo, con importanti conseguenze sul piano psicofisico, sociale-relazionale e familiare. Gli Autori, oltre ad analizzare le rilevanti implicazioni giuridiche, cliniche e vittimologiche di questo fenomeno e delle forme affini, pongo la loro attenzione sui mutamenti che la pandemia da covid-19 ha generato in merito alle condotte vessatorie in ambito lavorativo. In particolare viene evidenziato che la riduzione del numero di lavoratori fisicamente operanti in sede ha favorito l'emersione di nuove forme di mobbing o, per meglio dire, la diffusione di fenomeni vessatori affini alla fattispecie tradizionale, quali lo straining e il gaslighting, i cui tratti costitutivi meglio si attagliano a scenari lavorativi in remoto.

Résumé

Le mobbing représente un phénomène varié et complexe, dans lequel nombreux éléments liés à la fois au contexte de travail et aux aspects personologiques du mobber et de la personne harcelée concourent. La victime devient l'objet d'une série de comportements destructeurs visant à sa marginalisation/exclusion de l'environnement de travail, avec des conséquences importantes sur le plan psychophysique, social-relational et familial. Les Auteurs, en plus d'analyser les implications juridiques, cliniques et victimologiques pertinentes de ce phénomène et des formes connexes, concentrent leur attention sur les changements que la pandémie de COVID-19 a générés en matière de harcèlement au travail. En particulier, il est souligné que la réduction du nombre d'ouvriers intervenant physiquement en site a favorisé l'émergence de nouvelles formes de mobbing ou, pour mieux dire, la propagation de phénomènes oppressifs similaires au cas traditionnel, tels que le straining et le gaslighting, dont les traits constitutifs conviennent le mieux aux scénarios de travail à distance.

Abstract

Mobbing represents a variegated and complex phenomenon, in which numerous elements linked both to the working context and to personological aspects of the mobber and the mobbed subject contribute. The victim is the subject of a series of destructive behaviors aimed at his marginalization/exclusion from the working context, with important consequences on the psychophysical, social-relational and family level. The Authors, in addition to analyzing the relevant legal, clinical and victimological implications of this phenomenon and related forms, focus their attention on the changes that the COVID-19 pandemic has generated in relation to harassment in the workplace. Particularly, it is highlighted that the reduction in the number of workers physically working on site has favored the emergence of new forms of mobbing or, better said, the spread of oppressive phenomena similar to the traditional case, such as straining and gaslighting, whose constituent traits best suit remote working scenarios.

Key words: Covid 19, *mobbing*, *gaslighting*, psicopatologia, vittimologia, prevenzione

* Psichiatra, psicoterapeuta, medico legale, criminologo e psichiatra forense. Professore a contratto di Criminologia, Università degli Studi di Bologna. Docente presso il Master di Criminologia e Psichiatria Forense, Università degli Studi della Repubblica di San Marino.

** Giurista, Criminologa. Università degli Studi di San Marino (RSM).

1. Introduzione

Con il termine *mobbing* si intende la messa in atto, sul luogo di lavoro, di comportamenti vessatori o discriminatori protratti nel tempo, da parte di pari grado o di sovraordinati, nei confronti di altri colleghi [1] (Ege, 1996). In Italia, in assenza di una definizione giuridica del fenomeno, si ricorre ai contributi delle scienze sociali e, in particolar modo, alla Psicologia del Lavoro, che lo inquadra nella cornice delle c.d. disfunzioni lavorative, con riferimento a quella situazione di tipo avversativo, riconducibile a cause emozionali o strategiche, in cui il prestatore di lavoro è sistematicamente posto in una condizione di difficoltà fino all'emarginazione e/o all'estromissione dal circuito lavorativo (Pozzi, 2009) [2]. Trattasi di una forma di vittimizzazione specifica dell'ambiente professionale, quale ambito relazionale in cui l'interazione tra un potenziale aggressore e una potenziale vittima, appartenenti al medesimo gruppo di riferimento, offre l'opportunità per l'attuazione di una condotta violenta, che si traduce in dinamiche di aggressione, esclusione ed emarginazione (Bandini, Gatti *et al.*, 2003), finalizzate a creare un clima di tensione progressiva e intollerabile a danno del soggetto passivo. Pertanto, il *mobbing* rientra nel novero delle c.d. patologie lavoro-correlate (Petrella, 2009). I primi studi sull'argomento, condotti in Svezia agli inizi degli anni Novanta – ad Heinz Leymann va riconosciuto il merito di aver teorizzato il fenomeno nella realtà mitteleuropea - si sono concentrati su aree di interesse quali genesi e modalità di manifestazione; profilo del soggetto attivo e passivo della condotta; conseguenze sul piano psicopatologico e sociale a carico della vittima nonché interventi a tutela della medesima (Bandini, Gatti *et al.*, 2003) [3].

2. Aspetti generali del fenomeno

La letteratura di merito concorda sull'eziologia multideterminata del *mobbing* evidenziando il coinvolgimento di tutti i protagonisti nel processo scatenante, seppur con differenti “gradi di responsabilità” nell'andamento evolutivo o involutivo della fenomenologia persecutoria (Ege, 1996). Nonostante l'origine non facilmente identificabile del processo mobbizzante [4] (Marchesi, Schiavo *et al.*, 2005), gli Autori propendono per una causalità complessa, correlata ad una costellazione di variabili individuali, sociali e circostanziali (Ege, 1996), reciprocamente interagenti all'interno di una triplice area di criticità, ravvisata nelle caratteristiche organizzativo-strutturali del lavoro; nelle condizioni di insicurezza e di disagio economico del lavoratore; nelle condizioni conflittuali e nelle anomalie relazionali maturate negli ambienti lavorativi (Nolfe, Petrella *et al.*, 2009). Vero è che il mondo del lavoro ha recentemente subito profondi mutamenti – legati principalmente allo sviluppo tecnologico, alla ricerca della massimizzazione del profitto, alla competizione interna ed esterna ai sistemi produttivi, alla precarizzazione, all'altissimo tasso di disoccupazione, ai cambiamenti dei processi organizzativi, economici, dei valori sociali e culturali – che, se hanno reso il prestatore di lavoro parte integrante di una struttura, alla quale partecipa con il suo contributo di competenze, idee, motivazioni ed emozioni, lo hanno parimenti assoggettato a richieste prestazionali e adattive progressivamente crescenti (Pozzi & Tedeschi, 2009).

Sul piano epidemiologico, l'ultima decade degli anni Duemila ha registrato una crescita vertiginosa dei numeri del fenomeno, tradottasi in un'autentica emergenza sociale. Una ricerca ISPESL ha calcolato la presenza, in Italia, di almeno un milione

e cinquecentomila lavoratori dipendenti vittime delle pratiche vessatorie e, calcolato il numero medio dei componenti della famiglia italiana media invischiati nei processi di “vittimizzazione allargata”, si stima in circa quattro milioni il numero delle persone colpite annualmente dalle conseguenze dannose delle condotte mobbizzanti, per quanto sia verosimile ritenere che l’ampiezza del fenomeno sia ampiamente sottostimata.

Analogamente alla fattispecie del *Bullying* – il bullismo scolastico viene considerato un “precursore sociologico” del fenomeno (Pozzi, 2009) – nel *Mobbing* si assiste a comportamenti prevaricatori agiti da una o più persone in posizione dominante nei confronti di una persona, o di un gruppo di persone, in condizione di debolezza [5] (Bandini, Gatti *et al.*, 2003), che possono assumere la forma di intimidazioni psicologiche, aggressioni verbali o altre condotte ostili tese ad arrecare timore, disagio, malessere o sofferenze psicofisiche alla vittima (Leymann & Gustafsson, 1996), in assenza di provocazione consapevole da parte della stessa (Ege, 1996). La stessa origine del termine - dal verbo anglosassone *to mob*, “attaccare, assediare, circondare, fare ressa” [6], inizialmente impiegato dall’etologo Lorenz per indicare il comportamento di un gruppo di animali che si coalizza contro un membro della stessa specie per estrometterlo dalla comunità (Leymann, 2000) – rende ragione della peculiarità delle dinamiche vessatorie, consistenti nella riduzione della vittima a “bersaglio” di attacchi ripetuti e ingiustificati da parte del gruppo di appartenenza.

Nella sua trasposizione in ambito lavorativo, il termine identifica la violenza psicologica agita nei confronti di un lavoratore per indurlo alle dimissioni o provocarne il licenziamento, per ragioni di concorrenza, gelosia, invidia o altro

sentimento socialmente deprecabile. Le ripercussioni della condotta in termini psicopatologici e, prima ancora, sulla qualità della vita della vittima, sono evocate dall’espressione “terrorismo psicologico” (Ege, 1996), che evidenzia come la reiterazione ed il protrarsi nel tempo di molestie morali e psicologiche strutturate provochino la riduzione dello stato di salute e del benessere complessivo della persona vessata (Fiabane *et al.*, 2016). Peraltro, a causa dell’elevata frequenza e della lunga durata del comportamento ostile, i maltrattamenti provocano una significativa sofferenza psicologica, psicosomatica e sociale a carico della vittima, con possibili implicazioni nel contesto familiare ed extra-lavorativo in genere (Pozzi, 2009): si pensi alla negazione o minimizzazione dei fatti da parte di familiari e conoscenti, con conseguente isolamento relazionale del congiunto, in quanto ritenuto fonte di disagio, che genera quella specifica ipotesi di vittimizzazione secondaria definita “doppio mobbing” (Ege, 1996). Esiti infausti che si traducono nel concetto di vittimizzazione psico-sociale (Bonforte, 2001; Nivoli, Loretta *et al.*, 2010).

Costituiscono elementi identificativi del *mobbing*: la presenza di almeno due soggetti – uno attivo (*mobber*) e uno passivo (*mobbed* o mobbizzato), da intendersi non nella loro individualità soggettiva bensì come ruoli in conflitto – tra i quali si instaura una relazione oppositiva, intesa come conflittualità sistematica, persistente ed in costante progresso (Ege, 1996); la condizione di debolezza della vittima, aggredita direttamente o indirettamente, in modo sistematico, con elevata frequenza (almeno una volta alla settimana) e per un lungo periodo di tempo (almeno sei mesi) [7] (Leymann, 2000); la percezione della condotta patita in termini discriminatori da parte del soggetto vessato;

l'estromissione della vittima dal contesto lavorativo o, quantomeno, l'impedimento all'esercizio di un ruolo professionale attivo, quale obiettivo ultimo della condotta persecutoria (*Verein gegen Psychosozialen Stress und Mobbing*, 1993). Elemento patognomonico è la finalizzazione della condotta all'esclusione sociale e/o all'espulsione del prestatore di lavoro dal circuito lavorativo, mediante una pratica strutturata tesa ad indurre la vittima ad abbandonare spontaneamente la propria occupazione (Pozzi, 2009). Le motivazioni spaziano dall'elusione della procedura di licenziamento - che comporterebbe oneri economici a carico del datore di lavoro o, più semplicemente, potrebbe arrecare un "danno all'immagine" del medesimo - alla ritorsione conseguente alla messa in atto di comportamenti non condivisi (es. denuncia ai superiori gerarchici o all'esterno di irregolarità nel contesto lavorativo), fino al rifiuto della vittima di sottostare a proposte o richiesta per essa immorali, illegali o di natura ricattatoria (Ege, 1996).

Il catalogo delle azioni vessatorie comprende una pluralità di condotte malevole (*agissements hostiles*), convenzionalmente raggruppate in quattro categorie: isolamento e rifiuto di comunicazione (es. confinamento in locali difficilmente raggiungibili, imposizione del silenzio o privazione del dialogo); attentati alle condizioni lavorative (es. sabotaggio informatico, mancata condivisione intenzionale di informazioni rilevanti); attentati alla dignità della persona (es. attacchi alla reputazione, maldicenze); violenze verbali, fisiche o sessuali (es. ingiurie, spintoni, gesti a connotazione sessuale) (Hirigoyen, 2009). Azioni vessatorie non aventi tali connotati per modalità, finalità, frequenza e durata si ritengono riconducibili alla c.d. conflittualità fisiologica tra colleghi. Dalla definizione di *mobbing* esulano, pertanto, i conflitti temporanei e ordinari,

con esclusivo interesse per le fattispecie in cui la situazione psico-sociale è idonea a produrre quadri patologici di rilievo psichiatrico o psicosomatico, con potenziale alto rischio espulsivo della vittima (Pozzi, 2009).

La Psicologia del Lavoro di stampo anglosassone ha elaborato differenti figure concettuali per identificare fenomeni parzialmente sovrapponibili al *mobbing*, seppur dotate di profili di specificità che le contraddistinguono, diversificandole da esso [8] (Marchesi *et al.*, 2005). Forme di abuso esercitate da figure imprenditoriali apicali su colleghi o dipendenti si ravvisano nel c.d. *bossing*, noto anche come *mobbing* strategico, pratica aziendale scorretta finalizzata all'eliminazione di uno o più dipendenti divenuti "scomodi" - aree di lavoratori considerate meno produttive, più costose o meno facilmente controllabili (Nolfe, Petrella *et al.*, 2009) - che ne facilita l'estromissione aggirando le tutele sindacali a favore dei lavoratori. Trattasi di una tattica non di rado utilizzata in contesti normativi (come quello italiano) fondati sul principio della giustificazione del licenziamento - c.d. recesso vincolato, ossia in presenza di una giusta causa o di un giustificato motivo (Ghera, 1997) - che pone limiti sostanziali al potere del datore di lavoro di rescindere arbitrariamente il rapporto contrattuale. In simili contesti, l'adozione di un meccanismo espulsivo surrettizio può consentire l'elusione della disciplina a tutela del contraente debole (Pozzi, 2009), ad esclusivo vantaggio della controparte; condizioni di crisi economica, con conseguente necessità di riduzione o ristrutturazione del personale, sono frequentemente sottese all'assunzione di siffatte politiche aziendali (Marchesi *et al.*, 2005). Strategia legata alle c.d. leggi di mercato, è oggetto di riscontro in tutti i Paesi industrializzati, seppur con modalità differenti in ragione delle diverse

concezioni sottese alle discipline giuslavoristiche localmente vigenti (Pozzi, 2009).

Le sfumature semantiche delle singole fattispecie sono ascrivibili principalmente ai modelli giuridici e culturali di riferimento, che assecondano lo sviluppo socio-normativo del mondo del lavoro (Pozzi, 2009). Al riguardo, è stato elaborato il concetto di *mobbing* culturale, con ciò intendendosi l'azione esercitata dalle influenze culturali sui meccanismi mobbizzanti: l'adozione di particolari strategie comportamentali ostili non sarebbe casuale bensì condizionata dai fattori consuetudinari, che assumono rilievo nella percezione sociale del lavoro e della figura del lavoratore (es. individualismo, carrierismo, ruolo dei legami familiari, ecc.), tanto sul piano dell'autore quanto su quello della vittima della condotta malevola (Ege, 1997). D'altronde, in età adulta, il contesto lavorativo costituisce l'ambiente di vita di maggior pregnanza dopo quello familiare, assumendo le caratteristiche di uno spazio fondamentale che veicola l'identità della persona e all'interno del quale possono strutturarsi validi rapporti sociali o, al contrario, forme di disagio ed isolamento (Pozzi & Tedeschi, 2009).

3. Aspetti giuridici

Nell'ordinamento italiano, in assenza di provvedimenti legislativi *ad hoc* di rango primario, il *mobbing* è stato oggetto di studio prevalentemente in sede dottrinale e giurisprudenziale (Camera dei Deputati, Dossier 246/2019). Vero è che il tema delle molestie sul luogo di lavoro rappresenta un fenomeno sociologico dalla travagliata storia giuridica (Ziviello, 2019), annoverato nel catalogo delle situazioni dannose e non normate (Cass., sent. 12725/2013) per quanto, a partire dai primi anni Duemila, presso il Parlamento italiano siano stati depositati molteplici Disegni di Legge, aventi ad

oggetto l'introduzione del reato di atti vessatori in ambito lavorativo. Ultimi in ordine di tempo, i *Progetti di Legge A.C. 1722/2019, Rossini et al. e A.C. 1741/2019, De Lorenzo et al.*: entrambe le proposte di legge, a contenuto largamente sovrapponibile, recano misure volte alla prevenzione e al contrasto di azioni mobbizzanti, poste in essere nei confronti di un lavoratore da parte di un datore di lavoro, o di un suo preposto, nonché da altri dipendenti. Particolare attenzione merita il *Progetto di Legge Serracchiani-Cantone* – presentato in data 19 dicembre 2019 e assegnato alla XI Commissione Lavoro della Camera dei Deputati, in sede *Referente*, il 21 ottobre 2020 - recante *“Disposizioni per la prevenzione e il contrasto della violenza morale e della persecuzione psicologica nei luoghi e nei rapporti di lavoro (mobbing)”* [2].

Negli anni Duemila, sul panorama comunitario si affacciava la Risoluzione del Parlamento Europeo sul *Mobbing* 2001/2339 (INI), non recepita dall'ordinamento italiano [10], sebbene l'introduzione del dibattito sulle condotte vessatorie in sede comunitaria debba attribuirsi al c.d. Libro Verde del Parlamento Europeo, dal titolo *“Il Mobbing sul posto di lavoro”*, datato 16 luglio 2011. In realtà, il conclamarsi della domanda di benessere negli ambienti di lavoro risaliva già alla fine degli anni Novanta, con il recepimento della Direttiva Quadro europea 89/391/CEE sulla sicurezza e salute dei lavoratori tradottasi, a livello nazionale, nella stesura del D.Lgs. 626/1994, autentica pietra miliare in materia. Contrariamente a quanto si creda, difatti, l'attenzione alla dimensione psico-sociale del lavoro vanta una lunga tradizione nello scenario della sicurezza in Italia, benché a fasi alterne [11]. (Fattorini, 2009). Tra le iniziative adottate in quella decade, spicca la firma, da parte di nove Stati membri del Consiglio d'Europa, della nuova versione della *Carta Sociale Europea* (3 marzo 1996),

con la previsione di un impegno degli Stati a promuovere sensibilizzazione, informazione e prevenzione in materia di "atti condannabili o esplicitamente ostili ed offensivi, diretti in modo ripetuto contro ogni lavoratore sul luogo di lavoro o in relazione con il lavoro" (art. 26) nonché ad adottare le misure appropriate al fine di proteggere i lavoratori da tali comportamenti (Camera dei Deputati, Dossier 246/2019).

Il vuoto definitorio e normativo nell'ordinamento italiano è stato parzialmente colmato dall'introduzione della nozione di "Molestie sul lavoro", prevista dalla decretazione legislativa antidiscriminatoria risalente alla prima decade degli anni Duemila (D.Lgs. 215/2003, D.Lgs. 216/2003, D.Lgs. 198/2006), che assimila alla fattispecie delle discriminazioni le molestie, ossia quei comportamenti indesiderati, posti in essere per ragioni di razza, etnia, sesso, handicap psico-fisici, ecc., aventi lo scopo e l'effetto di violare la dignità della persona, creando un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante ed offensivo a danno della vittima (art. 2 co. 2, D.Lgs. 216/2003) [12]. Tale assimilazione non può ritenersi esaustiva, posta l'ineditezza della condotta mobbizzante ad essere assorbita *tout court* dalle fattispecie contemplate dalle citate disposizioni. Il *mobbing*, invero, non è sempre e necessariamente identificabile con un atteggiamento discriminatorio, a meno che non sia motivato esso stesso da fattori di discriminazione: altrimenti detto, la nozione di molestia può pacificamente estendersi fino ad abbracciare la condotta mobbizzante soltanto laddove quest'ultima assuma sfumature discriminatorie, come recentemente affermato dalla giurisprudenza di merito (Trib. Milano, sent. 22/03/2012, Est. Scarzella).

In realtà, l'embricarsi dei rapporti tra *mobbing* e molestie nel contesto lavorativo era stato già evidenziato dalla richiamata Risoluzione del Parlamento Europeo del 2001, che registrava l'allarmante coincidenza tra vittime di condotte mobbizzanti e vittime di atti discriminatori, soprattutto nell'ambito di quelle attività lavorative più frequentemente esercitate da donne e caratterizzate da maggiore precarietà. A ciò si aggiunga la considerazione, formulata dal legislatore europeo, che le aggressioni alla sfera psichica prendono sovente di mira soggetti particolarmente deboli e, perciò, tutelati da norme antidiscriminatorie (es. portatori di handicap fisici o psichici, appartenenti a minoranze etniche, ecc.). Nonostante l'esistenza di indiscutibili analogie tra i due fenomeni vessatori, principalmente in tema di lesione della dignità umana, le parziali differenze tra *mobbing* e discriminazioni – *in primis*, quella relativa all'intento persecutorio, costitutivo della condotta mobbizzante ma assente nella fattispecie delle molestie – non permettono di considerare la tutela antidiscriminatoria una risposta adeguata alla carenza di normativa specifica in tema di molestie sul luogo di lavoro, non fosse altro che per la non piena esperibilità dei rimedi giuridici posti a salvaguardia della vittima di atti discriminatori [13]. Seppure in assenza di una disciplina *ad hoc*, la salvaguardia del benessere psicofisico del soggetto sottoposto a condotte mobbizzanti può agevolmente ricondursi nell'alveo delle previsioni costituzionali che tutelano la persona in tutte le sue manifestazioni, ivi comprese quelle del cittadino/lavoratore, desumibile dalle disposizioni di cui agli articoli 32, 35 e 41 della Carta Costituzionale. La prima delle richiamate norme, invero, riconosce e tutela la salute come diritto fondamentale dell'individuo mentre il combinato

disposto degli articoli 35 e 41 prescrive la tutela del lavoro in tutte le sue forme e manifestazioni, vietando lo svolgimento dell'attività economica privata che rechi danno alla libertà e alla dignità umana. Come è stato opportunamente osservato, la "richiesta costituzionale" si estende ben oltre la tutela della salute, fino a ricomprendere il rispetto della professionalità e della dignità di cui il lavoratore è portatore (Fattorini, 2009).

La mancata previsione di una fattispecie delittuosa non esclude la rilevanza del *mobbing* sul piano penalistico, posto che, a determinate condizioni, la condotta vessatoria può cagionare conseguenze riconducibili al reato di lesioni personali di cui all'art. 590 c.p. Qualora ne ricorrano i presupposti, gli atti vessatori possono essere ricondotti nell'alveo di fattispecie penalmente sanzionate, quali *stalking*, lesioni personali gravi e gravissime, anche colpose, come testimonia la copiosa elaborazione dottrinale e giurisprudenziale degli ultimi anni. La giurisprudenza, in particolare, riconosce la rilevanza penale di singoli comportamenti vessatori, all'interno di un più ampio contesto mobbizzante, riconducendo gli episodi ai reati di ingiuria, diffamazione, molestie, minacce, mentre quelli più gravi ai delitti di lesioni, violenza sessuale, violenza privata, estorsione, istigazione o aiuto al suicidio. Così operando, tuttavia, la tutela fornita dall'ordinamento penale risulta limitata ai soli beni giuridici di volta in volta presidiati dalle singole norme incriminatrici, negando una tutela globale al complesso bene giuridico effettivamente leso dalle pratiche di *mobbing*, ossia la libertà morale e la salute dell'individuo.

A corroborare i recenti orientamenti, le ricerche scientifiche e la casistica medico-legale hanno dimostrato l'idoneità della condotta mobbizzante a produrre un'invalidità psico-fisica a carico della

vittima: appare corretto il recente inquadramento della patologia da *mobbing* tra le c.d. malattie professionali, tanto che l'INAIL annovera le predette, qualora ne risulti dimostrata l'origine professionale, tra quelle che conferiscono diritto al riconoscimento del c.d. danno biologico, inteso come lesione all'integrità psico-fisica della persona. La riconducibilità del *mobbing* alle malattie professionali indennizzabili trova conforto nella giurisprudenza di legittimità, che in tal senso si è recentemente espressa (Cass. Civ., Sez. Lavoro, sent. 20774/2018). Ai fini risarcitori, la giurisprudenza è intervenuta con funzione suppletiva rispetto al legislatore, incappando in numerose difficoltà relative alla tipizzazione delle condotte, configurabili mediante una varietà di atti e comportamenti la cui analisi probatoria è complicata dalla presenza di elementi psicologici a carattere inevitabilmente soggettivo (Camera dei Deputati, Dossier 246/2019). Rispetto agli elementi costitutivi della condotta, l'evoluzione giurisprudenziale ha enucleato le conseguenze, identificandole nella mortificazione morale e nell'emarginazione del dipendente, con effetto lesivo del suo equilibrio fisiopsichico e del complesso della sua personalità (Cass., sent. 3785/2009, 12048/2011, 2711/2012, 12725/2013, 19872/2014, 10285/2018, 26495/2018, 21464/2019 e 24883/2019).

Riguardo alla tipologia di danno risarcibile, è necessario distinguere tra il danno patrimoniale – incidenza negativa sulla sfera economica del mobbizzato in termini di spese mediche, farmaceutiche, specialistiche, ecc. conseguenti alle lesioni psicofisiche derivanti dalla condotta vessatoria (c.d. danno emergente) oltre al mancato guadagno dovuto all'impoverimento delle sue capacità professionali per forzata inattività lavorativa, perdita di chances, mancato

avanzamento di carriera, compromissione dell'immagine professionale, ecc. (c.d. lucro cessante) – e danno non patrimoniale, nell'accezione riconosciuta di danno biologico. Trattasi della sofferenza, di natura non economica, patita in conseguenza della condotta mobbizzante, da valutarsi globalmente attribuendo rilevanza tanto al malessere interiore del danneggiato (c.d. danno morale) quanto al peggioramento delle sue condizioni di vita quotidiane (c.d. esistenziale).

Per giurisprudenza costante, il *mobbing* si ritiene sussistente se la vittima dimostra (Staiano, 2019): una serie di comportamenti di carattere persecutorio, sistematici e protratti nel tempo; un evento lesivo della salute, della personalità o della dignità; il nesso di causalità tra condotta e pregiudizio; l'intento persecutorio unificante di tutti gli eventi lesivi. Non si ravvisano, invece, gli estremi della condotta mobbizzante negli screzi o nei conflitti interpersonali, quantunque presenti negli ambienti di lavoro, che non siano caratterizzati da volontà persecutoria. Pertanto, non costituiscono *mobbing* i cosiddetti dissidi lavorativi, ossia gli episodi legati a fenomeni di rivalità, ambizione o antipatie reciproche tra colleghi di lavoro (Consiglio di Stato, Sez. IV, sent. 1609/2013).

4. Gli elementi costitutivi del mobbing

È stato già specificato come nella sua trasposizione in ambito lavorativo, la parola *mobbing* assume il significato di pratica vessatoria, persecutoria o, più in generale, di violenza psicologica perpetrata dal datore di lavoro o da colleghi nei confronti di un lavoratore per costringerlo alle dimissioni o comunque a uscire dall'ambito lavorativo, per ragioni di concorrenza, gelosia, invidia o di altro comportamento o sentimento socialmente deprecabile. Una situazione di mobbing presenta

pertanto i seguenti elementi identificativi (Ege 2001):

1. la presenza di almeno due soggetti, il *mobber* ed il mobbizzato, che entrano in contrasto tra loro;
2. l'attività vessatoria continua e duratura;
3. lo scopo di isolare la vittima sul posto di lavoro per allontanarla definitivamente o comunque impedirle di esercitare un ruolo attivo sul lavoro.

In merito all'attività vessatoria bisogna innanzitutto non confondere una generica forma di disagio o un normale conflitto in ambito lavorativo con una situazione di *mobbing*: si parla di mobbing solo in presenza di persecuzioni sistematiche ripetute ed oggettivamente documentate. Il *mobbing* va quindi distinto dalle controversie che si verificano quotidianamente nell'ambito del lavoro. Un certo grado di competizione è componente normale e utile nella vita lavorativa di ogni giorno, ma il mobbing si differenzia dal "conflitto normale" per due ragioni principali: è caratterizzato da azioni non etiche e, alla fine, è controproducente per tutti (Cassitto et al., 2003).

Il *mobbing* pertanto:

1. non è una singola azione contro un lavoratore di tipo occasionale;
2. non è un conflitto diffuso (organizzazione di lavoro sostenuto; sovraccarico di lavoro per tutti i lavoratori dell'azienda; tensione diffusa per cambiamenti radicali; privatizzazione dell'ente; fusione; ecc.);
3. non è una malattia, né una patologia, né un problema dell'individuo, ma una situazione, un problema dell'ambiente di lavoro; non è depressione, né ansia, né gastrite, né insonnia, né stress, ecc., ma è la spiegazione di questi disturbi;
4. non è un problema familiare, scolastico, ecc.,

ma un fenomeno proprio e tipico dell'ambiente di lavoro;

5. non è una molestia sessuale anche se in alcuni casi i due comportamenti si possono sovrapporre: il *mobber* può decidere di infastidire la sua vittima tentando di aggredirla con fatti o parole (l'azione viene compiuta non allo scopo di ottenere una prestazione sessuale bensì per umiliare, allontanare o creare danni).

Come già precedentemente rilevato è importante non confondere il mobbing con lo “straining” (dall'inglese “to strain” che ha un significato molto simile a quello di “to stress”, stringere, distorcere, mettere sotto pressione) termine con cui si suole indicare una situazione di stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima (il lavoratore), subisce da parte dell'aggressore (lo *strainer*) che solitamente è un superiore, almeno un'azione ostile e stressante, i cui effetti negativi sono di durata costante nel tempo (Ege 2005). La vittima, inoltre, deve trovarsi in persistente inferiorità rispetto allo *strainer*, la cui azione viene diretta volontariamente contro una o più persone, sempre in maniera discriminante. Lo *straining* si differenzia dal mobbing per il modo in cui è perpetrata l'azione vessatoria: mentre nel *mobbing* è necessario che l'azione di molestia sia caratterizzata da una serie di condotte ostili, continue e frequenti nel tempo, espressione di un'azione persecutoria svolta sul posto di lavoro, nello *straining*, invece, viene meno il carattere della continuità delle azioni vessatorie. Per parlare di *straining*, quindi, è sufficiente anche una sola azione, purché i suoi effetti siano duraturi nel tempo, come nei casi di demansionamento o di trasferimento, isolamento o privazione degli strumenti di lavoro: si tratta di situazioni stressanti che possono anche causare gravi disturbi alla salute, ma non di azioni ripetute nel tempo.

L'attività vessatoria condotta dal *mobber* si caratterizza per la messa in atto di tipici comportamenti ostili che secondo Leymann (1993, 1996) si identificano in: *attacchi alla possibilità di comunicare* (la vittima subisce una forte e costante limitazione alle possibilità di comunicare con i colleghi oltre ad un impedimento sistematico e strutturale all'accesso a notizie inerenti il lavoro); *attacchi alle relazioni sociali* (l'esclusione diventa fisica, in quanto il lavoratore viene spesso trasferito in luoghi isolati, dove la comunicazione e l'ascolto dei dialoghi diventano impossibili); *attacchi all'immagine sociale* (il mobbizzato è oggetto di ripetute offese sia sul piano lavorativo che privato); *attacchi alla qualità della situazione professionale* (il lavoratore riceve direttive notevolmente al di sotto o al di sopra della propria qualifica professionale, oppure prive di senso); *attacchi alla salute* (si costringe la vittima a fare lavori che nuocciono alla salute, gli si affidano mansioni gravose o pericolose, lo si confina in luoghi insalubri). Ege (2001, 2005) invece identifica come caratteristico degli “attacchi mobbizzati” le seguenti modalità: negazione degli atti umani (si impedisce alla vittima di comunicare con i colleghi di lavoro); isolamento sistematico (si pone la vittima lontano dai colleghi); demansionamento o privazione assoluta di qualsiasi mansione; attacchi alla reputazione della persona con riguardo alle opinioni politiche o alla vita privata; violenza o molestie sessuali (seppure molto più raramente).

Il *mobbing* appare quindi come un fenomeno complesso in cui concorrono vari aspetti come evidenziato peraltro anche dalle vari classificazioni utilizzate. Infatti se in riferimento al soggetto che pone in essere l'azione mobbizzante (Fravetto, 1994; Balducci et al., 2000), si suole definire il mobbing in *mobbing verticale* (l'attività vessatoria è posta in essere da parte del datore di lavoro o da un

superiore gerarchico; *mobbing orizzontale* (la violenza psicologica proviene da parte di colleghi di lavoro o addirittura da soggetti subordinati gerarchicamente alla vittima; in questo caso, alcuni autori parlano anche di mobbing ascendente o dal basso verso l'alto); *mobbing collettivo* (comune strategia che vede il datore di lavoro come “ispiratore” ed i colleghi come “esecutori”) e *bossing* (è il mobbing verticale praticato dai superiori e si configura come una strategia aziendale per eliminare lavoratori senza destare dei “casi sindacali o legali”. Accade spesso nel corso di ristrutturazioni aziendali o di fusioni), invece sulla base alla motivazione si suole distinguere il mobbing in: *mobbing emozionale* (tipologia correlata a motivazioni personali e cattivi rapporti interpersonali connotati da gelosie, arrivismo, pratiche illecite, personalità paranoiche, ecc.) e *mobbing strategico* (corrisponde ad un preciso disegno di esclusione di un lavoratore da parte della stessa azienda, che, con tale azione premeditata e programmata, intende realizzare un ridimensionamento delle attività di un determinato lavoratore o il suo allontanamento dal lavoro).

Un aspetto particolarmente rilevante da considerare relativamente all'attività vessatoria riguarda anche l'insieme di vessazioni che la vittima subisce dalla propria famiglia e/o amici in aggiunta alle persecuzioni lavorative (Hirigoyen, 2000). Accade molto spesso che il mobbizzato tende a sfogare le frustrazioni e la rabbia accumulate sul luogo di lavoro nella propria cerchia familiare ed amicale. L'assorbimento familiare dello stress da *mobbing* porta a fenomeni di intolleranza che portano gradualmente all'isolamento del mobbizzato anche nell'ambito familiare: avviene così che il *mobbing* a cui è sottoposta la vittima è raddoppiato (c.d. “doppio mobbing”) in quanto non è solo presente in ufficio, ma, con altre modalità, è presente anche

in famiglia. Si tratta di una situazione particolarmente evidente in Italia dove il ruolo sociale della famiglia è ancora molto forte, diversamente da quanto accade nei paesi nordici dove il legame dell'individuo verso la famiglia, soprattutto quella di origine, tende ad affievolirsi molto presto.

Ai fini dello studio e della comprensione del *mobbing*, è necessario abbracciare un'ottica sistemica complessa che comporta l'analisi di alcuni specifici elementi quali: la personalità dell'aggressore; la personalità della vittima; il contesto del gruppo direttamente coinvolto; il contesto socio-organizzativo allargato; la personalità, il comportamento organizzativo e manageriale del capo dell'unità operativa in cui avviene il *mobbing*; gli stili di *leadership* diffusi nell'organizzazione; la politica delle risorse umane; la cultura organizzativa; la situazione aziendale attuale e ipotizzabile nel futuro a breve- medio termine; gli obiettivi e la strategia dell'impresa.

Nonostante tali fattori svolgano tutti senza ombra di dubbio il ruolo di agenti con-causali è stato rilevato che le caratteristiche individuali rappresentano i fattori più importanti in grado di modificare la relazione tra gli *stressor* (cause) e gli *strain* (effetti) (Cunningam & De La Rosa, 2008).

In prima battuta è possibile differenziare le caratteristiche demografiche (incluse quelle etniche e culturali) da quelle disposizionali, le quali sono ritenute tratti relativamente stabili della personalità (Servadio, 2015). Queste ultime, a loro volta, possono essere differenziate in “fattori di vulnerabilità” e “fattori protettivi”, a seconda del ruolo che rivestono rispetto al possibile esito positivo o negativo nell'interfaccia con gli *stressors* legati al luogo di lavoro e non solo. Nello specifico, le caratteristiche individuali possono essere

concettualizzate come fattori in grado di mediare la relazione tra *stressors* ed esiti di *strain*.

Per quanto concerne le “caratteristiche demografiche”, ricordiamo il ruolo svolto da:

- “Genere biologico”: la donna (sia sotto stress sia sottoposta a pressione da mobbing) reagisce aumentando la propria attività rispetto all’uomo, che al contrario tende a diminuirla. La donna, inoltre, in situazioni critiche tende a parlare più in fretta e a fare più gesti e movimenti: si comporta quindi più nervosamente e tende a essere più attiva sul lavoro. L’uomo, al contrario della donna, diminuisce notevolmente la sua attività gestuale e verbale: invece di dimostrare maggiore efficienza, tende a limitarsi sia nei rapporti interpersonali, sia nello svolgimento del suo lavoro. Ai fini del mobbing, va sottolineato che, tuttavia, nessuna delle due reazioni ottiene un risultato: in entrambi i casi, infatti, la reazione stessa dà al mobber motivo per continuare la sua azione persecutoria. Anche nel modo di fare mobbing sono state rilevate differenze tra i sessi a causa della diversa educazione tra uomo e donna e del diverso sviluppo della persona. Il mobber uomo preferisce azioni passive, cioè azioni che non puntano sulla cattiveria aperta, ma su quella nascosta, come ignorare qualcuno, o dargli sempre nuovi lavori o metterlo sotto pressione. La *mobber* donna generalmente invece preferisce il mobbing attivo, cioè “sparlare” dietro le spalle, prendere in giro qualcuno davanti ad altri o fare girare voci su di lui/lei. I *mobber* preferiscono attaccare una vittima del loro stesso sesso: due *mobber* uomini su tre se la prendono con una vittima uomo, mentre ben 13 *mobber* donne su 14 mobbizzano una donna (Pagano, Deriu, 2018). Gli uomini inoltre sono tendenzialmente più *mobber* delle donne e non disdegnano vittime donne: circa un terzo di *mobber* maschili infatti scelgono una vittima femminile. In

questi casi è ragionevole pensare che entri in gioco il fattore delle molestie sessuali, che possono configurarsi spesso come *mobbing* a sfondo sessuale. Le donne invece tendono a mobbizzare quasi esclusivamente altre donne.

- “Età”: nonostante la maggiore attenzione rivolta alle condizioni di lavoro e di salute delle fasce di età più estreme, per ciò che riguarda gli esiti psicologici del processo dello stress si evidenzia come siano i lavoratori di mezza età quelli che riportano le conseguenze peggiori.

- “*Caratteristiche etniche e culturali?*”: nel nostro Paese i lavoratori immigrati sembrano essere esposti a condizioni di lavoro più sfavorevoli. Lavoro a turni, compiti monotoni e fisicamente impegnativi, orario di lavoro più lungo, remunerazione più bassa, relazioni interpersonali sul lavoro peggiori, lavoro in nero, sono tutti fattori che potrebbero acuire la vulnerabilità.

In relazione invece alle “caratteristiche disposizionali” potenzialmente in grado di incrementare la vulnerabilità dell’individuo ricordiamo i seguenti aspetti:

- “*Comportamento di tipo A?*”: a elevati livelli, il comportamento di tipo A, caratterizzato da ambizione, competitività, spinta al successo, impazienza, aggressività, rabbia/ostilità, senso di urgenza del tempo, che si contrappone al comportamento di tipo B (affrontare la vita e gli impegni in maniera più rilassata, minore competitività, ambizione e ostilità), potrebbe concorrere ad una più probabile insorgenza di stress lavorativo.

- “*Overcommitment e Workaholism?*”: la prima fa riferimento all’ipercoinvolgimento nel lavoro, la seconda alla dipendenza da esso. Nel *workaholism*, la persona rimane impegnata nell’attività lavorativa più di quanto richiesto o necessario, di conseguenza

trascura altre sfere della vita. Inoltre è interessata da cognizioni e sentimenti quali ritenere di essere obbligata a lavorare oppure sentirsi colpevoli quando si prende del tempo libero.

- “*Affettività negativa/nevroticismo*”: individui con elevata affettività negativa potrebbero percepire la realtà esterna in maniera congruente con il tono del loro umore, “falsando” quindi la descrizione riportata dell’ambiente di lavoro; in sostanza sembrerebbero sovrastimare ed essere più suscettibili agli stressor e ai loro effetti.

Infine, è necessario porre l’accento sulle caratteristiche disposizionali che, al contrario, sono in grado di proteggere la persona:

- “*Hardiness*”: il termine indica una costellazione di caratteristiche di personalità che agisce come risorsa di resistenza individuale nei confronti di eventi di vita stressanti, nonché la motivazione a fronteggiare le situazioni stressanti; tali caratteristiche sono il *commitment* (in situazioni stressanti, rimanere coinvolti con l’ambiente circostante piuttosto che isolarsi), la percezione di controllo (percezione di poter influenzare a proprio vantaggio gli eventi esterni e non solo di subirli) e l’accettazione delle sfide (sfida come opportunità per crescere piuttosto che una minaccia).

- “*Resilienza*”: simile alla *hardiness*, è la capacità di mostrarsi “flessibili” nelle proprie espressioni emotive in relazione al contesto, nel riuscire a stabilire in maniera adeguata quando è possibile perseverare e quando invece è il caso di rinunciare nel perseguimento di un obiettivo; riguarda inoltre un senso di controllo personale, la tendenza all’ottimismo, la propensione a vedere il lato positivo anche degli insuccessi e una certa stabilità emotiva.

Cercare di comprendere come agiscono le caratteristiche individuali nel processo del *mobbing*

risulta particolarmente significativo anche a fini preventivi-terapeutici: permette infatti di individuare gruppi di lavoratori che potrebbero essere maggiormente vulnerabili in generale o relativamente a certi fattori di rischio, rendendo possibile l’elaborazione in maniera progressivamente più accurata e mirata delle strategie di prevenzione ed intervento.

Con riferimento ai fattori personologici particolarmente rilevante è il ruolo assunto dalla personalità dell’aggressore e dalla personalità della vittima.

Non è semplice definire con certezza e precisione le caratteristiche di un possibile mobber, anche perché tutto deve essere messo in relazione sia alle caratteristiche di personalità che all’ambiente di lavoro specifico. Ege (2005) a riguardo ha delineato 14 profili di mobber che si riscontrano con maggiore frequenza:

1. *l’istigatore*: è colui/colei che è sempre alla ricerca di nuove cattiverie e maldicenze volte a colpire gli altri;
2. *il casuale*: è colui/colei che diventa *mobber* per caso, quando trovandosi all’interno di un conflitto prende il sopravvento sull’altro;
3. *il conformista*: è un tipo di mobber spettatore, nel senso che è una persona che non prende direttamente parte al conflitto attaccando la vittima, però la sua non reazione equivale ad un’azione favorente il *mobbing*;
4. *il colterico*: è la persona che non riesce a contenere la rabbia e far fronte ai suoi problemi e solo prendendosela con gli altri riesce a scaricare la forte tensione interna;
5. *il megalomane*: è colui/colei che ha una visione distorta di se stesso considerandosi sempre al di sopra, un senso di Io grandioso che lo autorizza a colpire gli altri ritenuti inferiori;
6. *il frustrato*: è l’individuo insoddisfatto della sua vita

che scarica il suo malessere sugli altri, alla stregua del colterico;

7. *il sadico*: è colui/colei che prova piacere nel distruggere l'altro e che non è disposto a lasciarsi scappare la vittima; questo individuo, identificato da alcuni come il perverso narcisista, rappresenta il modello più pericoloso in quanto associato sovente ad uno stile interpersonale insensibile-manipolativo caratterizzato da un insieme di tre tratti comportamentali (c.d. "Dark Triad"): narcisismo (grandiosità, orgoglio, egoismo e mancanza di empatia), machiavellismo (manipolazione e sfruttamento degli altri, cinico disprezzo per la moralità e una concentrazione sull'interesse personale e sull'inganno), psicopatia (caratterizzata da continui comportamenti antisociali, egoismo, insensibilità e mancanza di rimorso). Furnham (2010) ha identificato che la triade oscura è legata all'acquisizione di posizioni di comando e influenza interpersonale; in particolare i tratti della triade oscura si sono dimostrati abbastanza ben rappresentati nella dirigenza e nei CEO di livello superiore. Jonason e colleghi (2012) hanno rilevato che ciascuno dei tratti della triade oscura era correlato alla manipolazione sul posto di lavoro, ma ognuno tramite meccanismi unici: nello specifico, il machiavellismo era correlato all'uso di eccessivo fascino nella manipolazione, il narcisismo era correlato all'uso dell'aspetto fisico e la psicopatia era collegata a minacce fisiche.

8. *il criticone*: è la persona perennemente insoddisfatta degli altri che crea un clima di insoddisfazione e di tensione;

9. *il leccapiedi*: è il classico carrierista, che si comporta da tiranno coi subalterni ed ossequioso coi superiori;

10. *il pusillanime*: è colui/colei che ha troppa paura per esporsi e si limita ad aiutare il mobber o, se

agisce in prima persona, lo fa in maniera subdola, con cattiverie e parlando della vittima;

11. *il tiranno*: è simile al sadico, non sente ragione ed i suoi metodi seguono uno stile dittatoriale;

12. *il terrorizzato*: è colui/colei che teme la concorrenza e inizia a fare azioni di mobbing per difendersi;

13. *l'invidioso*: è colui/colei che è sempre orientato verso l'esterno e non può accettare l'idea che qualcun altro stia meglio di lui;

14. *il carrierista*: è la persona che cerca di farsi una posizione con tutti i mezzi possibili, anche non legali, non puntando invece sulle sue reali capacità

In particolare Hirigoyen (2000) sostiene che il modello più pericoloso di mobber sia il *narcisista perverso*, un individuo che non può esistere se non demolendo l'altro (es. il capo che in ufficio governa nella svalutazione dei sottoposti; il genitore che confonde l'educazione con l'umiliazione; il marito che non perde occasione per degradare la moglie; ecc.). Come delineato da Ascenzi e Bergagio (2000) «*di perversi narcisisti ce ne sono tanti, ma non sempre è facile riconoscerli, visto che sono privi di patologie apparenti. Determinati, brillanti, intelligenti, di solito conquistano rapidamente il potere. A un passo dalla psicosi, sono seducenti quando va tutto bene, ma distruttivi se messi in discussione. E a ogni nuovo problema si scelgono una vittima*» (pag.48).

Field (2000), a sua volta, elenca 4 tipologie di personalità francamente psicopatologiche che posso essere più frequentemente presenti in un mobber:

- *Disturbo paranoide di personalità*: si connota per la presenza di sospetto infondato che gli altri vogliano procurare danni o sfruttare, riluttanza a confidarsi, diffidenza verso la lealtà delle persone vicine, travisamento della realtà, mancanza di perdono per dubbie offese ricevute.

- *Disturbo di personalità antisociale*: si caratterizza per la presenza di mancata accettazione delle norme sociali, disonestà, impulsività, mancanza di empatia per gli altri, irresponsabilità, mancanza di rimorso. Spesso il disturbo antisociale è la conseguenza di un disturbo della condotta iniziato prima dei quindici anni.
- *Disturbo narcisistico di personalità*: tipicamente caratterizzato per la presenza di sentimento di superiorità rispetto agli altri, desiderio costante di ammirazione, scarsa empatia, fantasie sconfinite di successo, esagerazione delle proprie qualità.
- *Disturbo borderline di personalità*: si caratterizza per la presenza di relazioni instabili, sensazione di vuoto, senso di abbandono, incapacità di controllare la collera, comportamenti autolesionisti, mutamenti ricorrenti di umore, spese impulsive di denaro, comportamenti rischiosi

Riguardo invece al mobbizzato, ovvero al soggetto designato di sistematiche, frequenti e continue angherie e persecuzioni attuate allo scopo di privare la vittima delle funzioni esercitate nell'ambito dell'organizzazione lavorativa, pur non esistendo una categoria specifica più a rischio di altre - ogni lavoratore infatti potrebbe essere vittima di mobbing - sembra, tuttavia che le persone più vulnerabili siano quelle o troppo passive o troppo aggressive nelle relazioni interpersonali (Ascenzi e Bergagio, 2000).

In particolare è stato rilevato (Favretto, 1994; De Falco et al., 2008) come la percezione dell'ambiente di lavoro risulta influenzata anche da caratteristiche personali, per cui se da un lato la presenza di tratti paranoici caratterizzati da costante allerta e diffidenza può facilitare l'insorgenza di vissuti persecutori che alimentano la percezione di un

ambiente lavorativo ostile e malevolo, dall'altro anche la presenza di relazioni in cui l'aspettativa di fiducia viene costantemente violata può facilmente condurre a una cognizione paranoica reattiva alla negativa situazione contingente rilevabile anche tramite l'impiego di strumenti psicodiagnostici come l'MMPI-2 (Cimino & Vasapollo, 2009; Igesan, 2016).

Oltre al paranoico, ovvero a colui che vive il suo ambiente come pericoloso per sé al punto da considerare sia l'organizzazione dell'ambiente di lavoro che i suoi colleghi come intenti e dediti a danneggiarlo, sono state individuate altre tipologie personologiche particolarmente frequenti fra i mobbizzati fra cui ricordiamo (De Falco et al, 2008):

- *il distratto*, è colui che non si accorge che la situazione attorno a sé è cambiata e quindi non riesce a valutarla in modo corretto e realistico;
- *il severo (ossessivo)*, è la persona che mantiene sempre le sue regole in modo rigido in ogni circostanza pretendendo che anche gli altri facciano lo stesso;
- *il presuntuoso (narcisista)* è chi pensa di essere molto più di ciò che è o che fa in realtà;
- *l'introverso (insicuro-evitante)* è colui che ha evidenti difficoltà nei rapporti interpersonali.

Infine è importante ricordare anche i c.d. "co-mobber o side-mobber", ovvero gli spettatori. Sono tutte quelle persone, colleghi, superiori, addetti alla gestione del personale, che non sono coinvolti direttamente nel mobbing, ma che in qualche modo vi partecipano, lo percepiscono, lo vivono di riflesso. Se non intervengono attivamente per porvi fine, essi contribuiscono al mantenimento dell'azione vessatoria con il loro sostegno e la loro alleanza. Sulla base delle caratteristiche psicologiche comportamentali possono essere delineate varie

tipologie fra cui ricordiamo:

- *il ruffiano* che è simile alla vittima servile o al mobber leccapiedi e si comporta da fedele compare dell'aggressore. Come collega è affidabile ma nel momento in cui un gruppo o un capo comincia a fare mobbing verso qualcuno, accetta la situazione ed è pronto a spalleggiare il mobber per paura di ritrovarsi allo scoperto;
- *il falso innocente* è preoccupato della sua apparenza e si impegna anche a rimanere fedele ad una certa opinione o ad una corrente prevalente.
- *gli indifferenti* sono quelli che favoriscono il mobbing con il loro non-intervento contro le azioni distruttive del mobber. Ne fa parte il rinunciatario perché odia mettersi in evidenza e cerca di non venire mai coinvolto in nulla che possa anche solo farlo sospettare di essere protagonista.
- *gli oppositori*, che cercano di aiutare la vittima o che non accettano in genere il clima di tensione e di conflitto creatosi in ufficio e cercano di conseguenza una soluzione. Ne fa parte il diplomatico, che cerca sempre il compromesso di fronte ad un conflitto, anche se non vi è coinvolto.

5. Aspetti clinici e psicopatologici

I due meccanismi patogenetici principali implicati nella lesività del fattore ambientale sono il meccanismo dello stress e il meccanismo del trauma psichico.

La nozione di "stress" deriva dalla fisica dei materiali e si riferisce alla deformazione provocata da un carico, da una forza: il concetto fondamentale è che lo stress è un processo causale e gli effetti dello stress vanno sotto il nome di "strain". In

campo biologico Hans Selye (1950) descrisse questo fenomeno come "Sindrome generale di adattamento (SGA), ovvero una risposta aspecifica a qualsiasi richiesta proveniente dall'ambiente". Lo stress identifica dunque una risposta fisiologica dell'organismo ad un qualsiasi cambiamento operato da *stressor* (fattori interni o esterni), che possa turbare l'equilibrio psicofisico dell'individuo. Lo stress normalmente è transitorio negli animali e di solito dura pochi minuti in quanto il sistema lotta/fuga è programmato per questo tipo di durata. I problemi nascono in presenza di stress cronici e allora la risposta lotta-fuga si trasforma in fattore di rischio: in questo caso si passa da una situazione di "eustress", che definisce lo stato in cui si rientra nei limiti di un "giusto carico" e dunque non si registrano conseguenze negative, a uno di "distress" ovvero ad una condizione di difficoltà o di disagio dovuto a un carico eccessivo o ad una tensione troppo prolungata. In particolare se con il termine di "allostasi" si identifica quella "capacità dell'individuo di mantenere la stabilità attraverso il cambiamento", in cui cioè il sistema nervoso autonomo, l'asse ipotalamo-ipofisi-surrene (HPA) e i sistemi cardiovascolare, metabolico ed immunitario proteggono il nostro organismo rispondendo sia agli stress esogeni (psicosociali) che endogeni (antigeni), quando si supera "il carico allostatico individuale" ecco che allora si entra in una fase di esaurimento della capacità adattiva dell'organismo a ulteriori *stressors* con modificazioni a livello neurotrasmettitoriale, neuroendocrino e cognitivo che possono tradursi in una malattia somatica e/o psichica. Gli esiti delle malattie in cui lo stress è un cofattore sono molteplici interessando principalmente la sfera psichica, il sistema immunitario, il sistema cardiovascolare e quello gastroenterico. Infine si può avere una

compromissione più generale del funzionamento endocrino che va sotto il nome di sindrome metabolica, la quale, a sua volta, è un fattore di rischio per patologie cardio-vascolari (De Falco et al., 2008; Pozzi, 2009).

Se lo stress rappresenta, dunque, una condizione di sforzo dinamico generato da richieste ambientali che eccedono la capacità di adattamento psicofisico dell'individuo, l'altro meccanismo patogenetico coinvolto nella genesi di disturbi psico-fisici correlati ad una condizione di *mobbing* riguarda il c.d. "trauma" che consiste nella mancata elaborazione di un'esperienza psichica in ragione di caratteristiche oggettive, legate all'evento, o soggettive, legate all'individuo, per sue peculiari caratteristiche, o per la loro interazione. In questo caso, poiché l'effetto patogenetico è correlato alla percezione soggettiva della negatività e delle loro conseguenze di un determinato evento, appare evidente come la struttura di personalità, intesa come quello specifico modo con cui un determinato individuo vede se stesso, comprendere e si relaziona con il mondo esterno, rappresenta una determinante fondamentale nell'indurre o meno manifestazioni di carattere clinico. In merito Gullotta (2000) ha sottolineato la valenza del ricordo angoscioso che si ripresenta alla memoria del soggetto il quale è così portato a rivivere «N» volte l'evento traumatico; ciò è del resto in linea con le classiche e note esperienze cliniche in merito alla reazione al trauma psicologico. A ciò si accompagna la mancanza di interesse verso il mondo esterno, la riduzione del senso di responsabilità e la presenza di disturbi di tipo cognitivo e neurovegetativo, mentre si sviluppa un senso soggettivo di vulnerabilità che conduce la vittima a reagire in modo spropositato ed irrazionale alle stimolazioni esterne, aggravando perciò la sua situazione socio-organizzativa ed interpersonale ed

esponendola ad ulteriori attacchi.

Il *mobbing* ha il potenziale di causare o contribuire allo sviluppo di molti disturbi psicopatologici, psicosomatici e comportamentali. Non è noto, tuttavia, in quale percentuale le persone esposte ad una situazione di *mobbing* svilupperanno poi disturbi a carico della salute: ciò probabilmente dipende dalla durata e dall'intensità degli stimoli stressogeni, oltre che dalla presenza di particolari tratti di personalità della vittima che possono svolgere un ruolo protettivo o, al contrario, favorente il disturbo stesso.

Generalmente una condizione di *mobbing*, sulla base dei meccanismi patogenetici precedentemente indicati, può generare tre tipologie di alterazioni:

1. le alterazioni dell'equilibrio socio-emotivo;
2. le alterazioni dell'equilibrio psico-fisiologico;
3. i disturbi del comportamento.

La vittima di *mobbing* può presentare pertanto una sintomatologia molto varia, costituita essenzialmente da ansia, fobie, depressione dell'umore con perdita della volontà di agire, della capacità di progettare il proprio futuro, apatia, disturbi di concentrazione, insonnia, insicurezza ed irritabilità. Inoltre, in alcuni casi sono caratteristici i segni di iperattivazione (*iperarousal*) della persona, con pensiero ricorrente circa gli eventi negativi di lavoro, incubi notturni spesso centrati sul lavoro e *flashback*. Questi sintomi spesso sono preceduti o associati a segnali di allarme psicosomatico, rappresentati da cefalea, accentuazione di sindromi emicraniche, dolori diffusi alle articolazioni e alle masse muscolari, dolori gastrici e addominali, tachicardia, sviluppo o aggravamento di ipertensione arteriosa, attacchi d'asma, palpitazioni cardiache, manifestazioni cutanee varie, perdita di capelli, disturbi dell'equilibrio. Possono infine comparire veri e propri disturbi del comportamento,

caratterizzati da reazioni di aggressività verso se stessi e/o gli altri, disturbi alimentari, aumento del consumo di alcolici, di farmaci o del fumo, disfunzioni sessuali ed isolamento sociale fino a comportamenti suicidari.

O'Moore et al. (1998) riportano la seguente incidenza dei sintomi più frequentemente riscontrabile in soggetti mobbizzati:

- *Sintomi psicologici*: ansia (90%); irritabilità (90%); rabbia (87%); depressione (83%); paranoia (80%); ritiro in se stessi (73%); perdita di fiducia di sé (73%); cambiamenti umore (70%); sentimenti di impotenza e isolamento (70%); sonno disturbato (87%); scoppi di pianto (83%); apatia (67%); attacchi di panico (33%); disordini alimentari (30%).
- *Sintomi Fisici*: disturbi allo stomaco (57%); cefalea (47%); eruzioni cutanee (40%); consumo di alcolici (34%).

Anche se non esiste una classificazione univoca degli effetti sulla salute del *mobbing*, tuttavia, prendendo come schema di riferimento il DSM-5 (APA, 2013), i principali disturbi psichici accusati dai soggetti mobbizzati rientrerebbero principalmente nelle seguenti classi:

- Disturbo Depressivo Maggiore;
- Disturbi d'ansia (Disturbo di panico, Agorafobia, Disturbo d'ansia generalizzata, ecc.);
- Disturbo da stress post-traumatico;
- Disturbo dell'adattamento;
- Disturbi da sintomi somatici (Disturbo da sintomi somatici propriamente detto, Disturbo da ansia da malattia, Disturbo di conversione - disturbo da sintomi neurologici funzionali).

La depressione e il disturbo d'ansia sono le diagnosi formulate più comunemente, anche se sono

frequenti altri inquadramenti diagnostici e precisamente il disturbo dell'adattamento (DA) in tutte le sue varianti (con umore depresso; con ansia; con ansia e umore depresso misti; con alterazione mista dell'emotività e delle condotte) e il disturbo post-traumatico da stress (DPTS) [14] anche se quest'ultima diagnosi implica un evento acuto altamente traumatico, mentre il mobbing generalmente è caratterizzato da una situazione negativa prolungata; per tale motivo alcuni autori hanno proposto la diagnosi alternativa di "Disturbo da Stress da Violenza Prolungata" (Scott & Stradling, 1994).

Poiché il *mobbing* non è uno stato, ma un meccanismo che si sviluppa, anche le conseguenze sull'equilibrio emozionale e più generalmente sulla salute evolvono progressivamente con un diverso prevalere sintomatologico a seconda dei soggetti, in alcuni casi riacutizzando anche patologie psicosomatiche e/o psichiche precedentemente accusate. Inizialmente gran parte del disagio sia emotivo che fisico è dovuto allo stato di confusione in cui il soggetto viene a trovarsi e alla progressiva scomparsa di tutti i riferimenti oggettuali e sociali che prima regolavano la sua vita all'interno del luogo di lavoro. Ne consegue uno stato di incertezza, paura di sbagliare, bisogno di aumentare i controlli che, se all'inizio non incidono sulla qualità del lavoro svolto, fanno sentire la persona non più adeguata e all'altezza della situazione. Quando anche le prestazioni scadono, l'autostima del soggetto è compromessa e questi entra in un circolo vizioso di progressivo deterioramento della qualità della vita e del lavoro: ne consegue un aggravio nella gestione delle attività lavorative che diventano meno efficienti e produttive. Questo stato di confusione viene proiettato anche all'esterno del luogo di lavoro, in particolare in ambito familiare per la

polarizzazione cognitiva sempre più invasiva e inibente sulle problematiche di lavoro, alimentando reazioni di insofferenza e di intolleranza, poiché qualunque stimolazione interferente, anche di lieve entità, aumenta la sensazione di incapacità di gestire la realtà quotidiana. Appare pertanto evidente come particolarmente rilevanti sono anche le conseguenze sulla famiglia e sulla rete sociale da cui possono scaturire abbandono degli impegni sociali, allentamento dei legami di amicizia, distacco dai legami famigliari, problemi coniugali e di divorzio, ecc. (Hoel et al., 2001).

La diagnosi di sindromi *mobbing*-correlate comprende accertamenti di carattere clinico (internistico, neurologico, psichiatrico) ed una particolareggiata indagine anamnestica occupazionale. La complessità e multidisciplinarietà dell'esame è richiesta dalla peculiarità dell'indagine e dalla difficoltà di verifica dei dati anamnestici (stile di vita, le relazioni famigliari e sociali) che poggia essenzialmente sull'attendibilità della persona e della storia lavorativa. Ove possibile è sempre importante utilizzare anche dati desunti da documenti prodotti o testimonianze dirette o indirette. Può anche essere utile la somministrazione di una batteria di test psicodiagnostici al fine di approfondire gli aspetti cognitivi, la stabilità e la capacità di coping della persona ed il profilo di personalità, anche negli aspetti motivazionali e progettuali, così da ottenere un quadro complessivo del paziente. Vi sono diversi questionari o liste situazionali che possono essere impiegati per comprendere meglio la presenza del processo di *mobbing* e per stabilirne il grado di gravità. Fra di essi ricordiamo il c.d. "Questionario LIPT" (*Leymann Inventory of Psychological Terror*), che misura cinque fattori:

l'alienazione organizzativa, che fa riferimento alle azioni che tendono ad escludere la vittima dal

contesto di lavoro;

1. l'attacco violento e/o estremo, quale l'attacco fisico e le molestie sessuali;
2. l'attacco alla libertà di comunicazione e all'immagine;
3. l'attacco alla identità sociale (critica del modo di fare, di pensare e di gestire le relazioni affettive);
4. la spersonalizzazione lavorativa, cosa che comprende la dequalificazione professionale e il considerare, in generale, la persona come un oggetto da poter spostare e gestire in modo utilitaristico e meccanicistico.

Nel 1995 Ege ha elaborato la versione italiana del questionario, denominata "LIPT modificato", che contiene importanti aggiunte e adattamenti alla realtà italiana. Essendo anonimo e di facile lettura, il "LIPT modificato" è funzionale alla rilevazione del livello di conflittualità nei contesti organizzativi. Nel 2002, un ulteriore sviluppo ha portato alla stesura di una versione non anonima, sostanzialmente rivisitata ed ampliata del questionario, detta «LIPT-Ege».

6. Attività preventiva

Il *mobbing* è un processo che si autoalimenta ed inizia con un cambiamento. Nella maggior parte dei casi si tratta di un cambiamento nell'ambiente di lavoro, non solo di azioni e comportamenti palesi, ma anche di impressioni, percezioni e sensazioni. All'inizio la vittima può percepire un atteggiamento di maggiore distanza da superiori e colleghi, scarsa o eccessiva attenzione e impoverimento degli atti amichevoli quotidiani; successivamente possono svilupparsi comportamenti di ostilità subdola o manifesta e la situazione può trasformarsi in azioni di *mobbing* palese. In proposito vari Autori (Leimann, 1993; Ege, 2005) hanno definito le varie fasi del processo di mobbizzazione, che nonostante

alcune differenze fra i modelli proposti, si caratterizza essenzialmente per la presenza delle seguenti fasi principali: una prima fase caratterizzata da comportamenti da parte di superiori e/o colleghi indiretti e subdoli, più difficili da individuare, ma che comunque creano disagio nel soggetto assunto a bersaglio; una seconda fase in cui i comportamenti diventano più diretti ed aggressivi (in questa fase la vittima può essere isolata, umiliata in pubblico, ecc.); una terza fase caratterizzata da violenza psicologica o fisica in cui le vittime vengono sottoposte a vessazioni sempre più frequenti fino a diventare un vero e proprio “capro espiatorio. Più il processo di mobbing è avanzato minori sono le capacità di reazione della vittima. E’ quindi particolarmente importante riconoscere subito quei particolari cambiamenti che intervengono sul lavoro che potrebbero configurarsi come “attacchi alla persona” (derisione, soprattutto in presenza di colleghi o superiori; diffusione di false informazioni; esclusione; isolamento; maldicenze continue; minacce di violenza; molestie sessuali; offese verbali; provocazioni; umiliazioni; ecc.) o “minacce alla carriera professionale” (assegnazione di compiti nuovi senza formazione o senza gli strumenti necessari; assegnazione di compiti pericolosi o inadatti alla salute; azioni disciplinari infondate; critiche e rimproveri ripetuti; esclusione da riunioni, progetti o corsi di formazione; inattività forzata; mancanza di comunicazione; mancanza di riconoscimento; minacce di azioni disciplinari; minacce di licenziamento; negazione delle informazioni essenziali per lo svolgimento del lavoro; riduzione graduale dei compiti di lavoro; rimozione di strumenti essenziali per il lavoro; sovraccarico di lavoro con scadenze impossibili da rispettare; trasferimenti ingiustificati in posti lontani o remoti; valutazioni di profitto ingiustificatamente

basse; ecc.).

Una volta che il processo di *mobbing* è iniziato può essere difficile tenerlo sotto controllo, per questo è importante potenziare ed attuare innanzitutto le misure di prevenzione primaria: la prevenzione del mobbing è infatti un elemento chiave se si vuole migliorare la vita lavorativa e migliorare l'emarginazione sociale (Cassitto, 2003). In questa fase il datore di lavoro dovrebbe adottare misure di formazione ed informazione rivolte a dirigenti e lavoratori affinché siano incentivati comportamenti leali, clima collaborativo e al contrario siano scoraggiati comportamenti scorretti o non rispettosi (INAIL, 2006). In particolare, oltre all'informazione e formazione sul mobbing e sulle sue conseguenze, dovrebbe essere incentivata la produzione di linee guida, che contengano informazioni sulla natura, dimensione del problema e effetti su salute e qualità di vita, codici di comportamento e contratti di lavoro che contengano clausole che regolino questo fenomeno e che applichino sanzioni per ogni violazione di regole. Una volta che è iniziato il processo di *mobbing* è necessario intraprendere misure tempestive ed efficaci (prevenzione secondaria): a tal fine può risultare utile fare ricorso a figure specifiche come il cd. “consigliere di fiducia”, che identifica una persona, dipendente o esterna al luogo di lavoro, che ha il compito di prestare ascolto a chiunque si consideri vittima di mobbing, oppure il c.d. “mediatore”, in cui una terza parte imparziale offre a chi è in conflitto l'opportunità di incontrarsi per appianare le differenze e negoziare una soluzione (Cassitto et al., 2003). Poiché il *mobbing* può essere causa di serie conseguenze sulla salute dei lavoratori estrema importanza assume una diagnosi precoce (prevenzione terziaria) per ridurre l'impatto negativo a livello individuale, familiare e sociale. Le

evidenze in merito (Balducci, 2000) hanno dimostrato che un approccio integrato permette di migliorare gli *outcome* e ridurre l'impatto sulla salute e sul funzionamento socio-relazionale: in particolare la sinergia fra un intervento psicologico non necessariamente lungo (proporzionale alla durata dell'evento traumatico e alle capacità di *coping* del soggetto in terapia), i consigli medici (e relativa farmacoterapia) e anche l'aiuto pratico di un legale, è in grado di portare un cambiamento in senso migliorativo nelle condizioni del paziente mobbizzato il quale con il tempo sarà messo in grado di trovare una soluzione al problema di lavoro e anche ai vissuti negativi che un'esperienza così dura ha lasciato nella sua psiche, tenuto conto che la connessa "fragilizzazione", sovente permane ben più a lungo del momento in cui il problema contingente trova soluzione. Particolarmente utile può essere anche il ricorso a "gruppi di auto aiuto" che permettono alle persone che hanno subito il *mobbing* di incontrarsi e confrontarsi: la condivisione di esperienze simili a livello di gruppo consente infatti alle vittime di rendersi conto di non essere sole, di non considerarsi responsabili per quanto accaduto, di riconoscere l'aggressione, modificando la prospettiva attraverso cui vedere le cose e quindi modificare il proprio comportamento. Ciò che, infatti, impedisce al soggetto mobbizzato di attuare il cambiamento di prospettive è un danno alla sua forza conativa, ovvero quella spinta che lo porta letteralmente ad alzarsi dalla sedia e a mettere in atto ciò che, fino ad un secondo prima, esisteva solo in forma mentale (OMCeO Milano, 2015). Riattivare la spinta conativa ha ben poco a che fare con il concentrarsi sul problema lavorativo, poiché ciò significa dedicare le residue energie ad un meccanismo psicopatologico che ha già mostrato il suo potere drenante. Difficilmente il concentrarsi

razionalmente sul problema lavorativo aiuterà il paziente a risolverlo: egli dovrà invece spostare lo sguardo altrove, oltre il problema, e tornare a guardarlo successivamente con occhi nuovi. Ciò può avere luogo sia tramite una rielaborazione cognitiva degli accadimenti lavorativi, sia, soprattutto, tramite una serie di consigli pratici di gestione del quotidiano che possono aiutare il paziente ad uscire da una situazione altamente nociva. L'aiuto psicologico in sinergia alla farmacoterapia, sono passibili di ottenere i migliori risultati.

La prima reazione del soggetto sottoposto a *mobbing* è spesso quella di fuggire dalla situazione in cui si viene a trovare: è invece importante che le azioni messe in atto siano improntate alla cautela. Le dimissioni o altre importanti decisioni per risolvere le difficoltà sul lavoro non devono essere prese sotto la pressione delle emozioni: dovrebbe essere invece attuata una strategia che comprenda, ad esempio, le seguenti iniziative (Cassitto et al., 2003; INAIL, 2006):

1. contattare i responsabili della salute dei lavoratori;
2. prendere contatti con i servizi di medicina preventiva e sicurezza nell'ambiente di lavoro;
3. raccogliere documentazione sugli avvenimenti negativi;
4. identificare potenziali alleati (colleghi, sindacalisti, medici del lavoro, ecc.);
5. condividere esperienze con altre persone che sono incorse in situazioni simili;
6. richiedere trasferimento in un altro posto di lavoro.

E' importante che la vittima di *mobbing* adotti un comportamento assertivo, eviti di colpevolizzarsi, mantenga relazioni sociali e cerchi sostegno fra familiari ed amici senza scaricare su di loro le

proprie emozioni negative.

7. Le nuove frontiere del Mobbing

Le restrizioni imposte dall'attuale ondata pandemica da Sars-CoV-2 hanno provocato significativi mutamenti nel mondo del lavoro, imponendo la rapida adozione di soluzioni alternative alla prestazione lavorativa in presenza – modalità tradizionalmente prediletta nel panorama italiano, almeno fino al 2020 – con l'intento di arginare il rischio di contagio tra la popolazione impiegata nei differenti settori produttivi. Ciò ha, inevitabilmente, generato una serie di ripercussioni anche sul versante delle condotte vessatorie in danno del lavoratore, che stanno subendo un significativo viraggio verso nuove modalità di manifestazione, le cui possibili conseguenze sul piano criminologico e vittimologico appaiono in costante e progressiva evoluzione.

Gli odierni contributi a sostegno della correlazione tra *mobbing* e COVID-19 sono prevalentemente ascrivibili all'ambito del supporto, fornito da esperti di settore, da parte dei c.d. Sportelli/Punti di Ascolto online, veri e propri “collettori” di richieste di utenti che lamentano condotte datoriali percepite o asserite come prevaricatorie, nel peculiare contesto lavorativo da remoto. Le motivazioni riportate dalle fonti in oggetto sono principalmente riconducibili all'alveo del controllo eccessivo, con finalità persecutoria o per specifica e demansionata assegnazione di compiti, come peraltro desumibile dal nutrito catalogo delle condotte denunciate: dalla richiesta di ammissione al “lavoro agile”, avanzata dal dipendente, unitamente agli strumenti concretamente azionabili in caso di diniego da parte dell'Azienda, fino alla fruizione di ferie e permessi maturati di diritto per motivi sanitari e di prevenzione del contagio; dalle modalità di rientro

in presenza per tutelarsi da comportamenti vessatori subiti in remoto dal datore di lavoro alle strategie di contrasto dell'obbligo di “smart working”, pur in assenza di attività da svolgere; dal controllo assillante delle lavoratrici in remoto, tramite la piattaforma aziendale – talune fonti riportano come, per alcune Aziende, la “segretaria del capo” debba essere disponibile almeno 12 ore su 24, magari con straordinari non remunerati (Risorsa, 2020) - alle costanti e opprimenti richieste di riscontro via mail, agite con molteplici interventi quotidiani sul versante datoriale (ilfriuli.it, 2021).

Di certo, i presenti contesti professionali - caratterizzati dalla riduzione del numero di lavoratori fisicamente operanti in sede, in conformità alla recentissima normativa emergenziale (Compendium, 2021) - hanno favorito l'emersione di nuove forme di *mobbing* o, per meglio dire, la diffusione di fenomeni vessatori affini alla fattispecie tradizionale, quali *lo straining* e il *gaslighting* (Risorsa, 2020), i cui tratti costitutivi meglio si attagliano a scenari lavorativi in remoto, dominati da logiche di urgenza e di emergenza, spesso in assenza di un'adeguata pianificazione e di un idoneo piano organizzativo (Compendium, 2021).

Un siffatto ambiente lavorativo costituisce lo sfondo ideale per il perpetuarsi di molestie psicologiche di breve durata, proprie dello *straining*, essendo sufficienti poche ma incisive azioni per cagionare uno stato di stress nella vittima, in grado di protrarsi per lunghi periodi di tempo. Pratiche del genere si ravvisano nella condotta datoriale di costante rimarco dell'inefficienza del dipendente in smart working, sottolineandone la lentezza e le scarse competenze informatiche, investendo plurime categorie di lavoratori, acuendone pregresse o contestuali condizioni di vulnerabilità. A mero titolo esemplificativo, vengono citati i casi delle

madri lavoratrici (impegnate nell'accudimento della prole in didattica a distanza), dei lavoratori appartenenti a categorie protette (meno performanti sul piano produttivo e, pertanto, maggiormente esposti a pratiche vessatorie, come attestato da recenti studi sul tema), dei lavoratori "over 45" (poco competitivi sul mercato del lavoro, in caso di licenziamento) nonché l'ampio bacino del precariato, di cui si segnalano le "lotte tra poveri" per l'assunzione a tempo indeterminato (Risorsa, 2020).

In questo contesto è stato segnalato (Risorsa, 2020) un incremento di pratiche vessatorie riconducibili alla fattispecie del *gaslighting* [15]: forma più subdola del *mobbing* - caratterizzata da continue "pungolature" circa la scarsa efficienza della prestazione lavorativa, finalizzate a sfiancare la vittima, inducendola alle dimissioni volontarie - alligna facilmente in contesti in cui le criticità dell'ambiente virtuale possono amplificare rilievi, talvolta pretestuosi, mossi a carico del lavoratore. Vero è che la modalità del "lavoro agile", quando non supportata da un'adeguata formazione del personale e da strumentazioni tecnologiche up-to-date, crea le condizioni ideali per agire raffinate manipolazioni psicologiche sulla vittima, persuadendola circa la propria inadeguatezza rispetto agli standard imposti da scenari digitali sempre più complessi e proteiformi.

Esperti di gestione delle risorse umane riferiscono, inoltre, l'esportazione in atto delle "cattive pratiche", proprie del *mobbing*, dal luogo fisico di lavoro ai rapporti lavorativi da remoto: fenomeno di recente diffusione e tuttora in fase di studio, prende il nome di "Smart Mobbing" e si connota per l'attuazione delle condotte vessatorie con modalità interamente virtuali. Benché la possibilità di svolgere le proprie mansioni da un luogo

fisicamente distante dalla postazione tradizionale potrebbe apparire idonea ad assicurare maggiore libertà ai dipendenti, evitando l'insorgenza di conflitti con la componente datoriale, la realtà lavorativa odierna registra una trasposizione digitale delle condotte precedentemente adottate in presenza, tali da integrare profili persecutori acuiti dall'assenza di punti di riferimento e dal carattere bidimensionale della prestazione lavorativa. Com'è stato opportunamente sottolineato, infatti, l'impiego dei soli due sensi della vista e dell'udito, comportando una sorta di restringimento sensoriale, incrementerebbe eventuali reazioni negative a condotte ostili da parte di lavoratori pari o sovraordinati (Compendium, 2021).

Sarebbero riconducibili a tale categoria condotte quali l'esclusione della partecipazione di un lavoratore dalle c.d. conference call; l'eliminazione di un lavoratore dalle chat aziendali; il conferimento di incarichi monotoni e ripetitivi; l'invio di e-mail o messaggi al di fuori dell'orario di lavoro, al fine di costringere il dipendente ad essere costantemente connesso, peraltro in aperta violazione del c.d. diritto alla disconnessione, introdotto dalla recentissima Legge 6 maggio 2021, n. 61, di conversione del decreto legge 13 marzo 2021, n. 30, recante "*misure urgenti per fronteggiare la diffusione del COVID-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena*" [16].

La disposizione di legge riveste indiscutibile importanza, poiché sancisce esplicitamente il diritto del lavoratore da remoto di disconnettersi dalle strumentazioni e piattaforme tecnologiche/informatiche - al fine di tutelarne i tempi di riposo e la salute psicofisica - puntualizzando, tuttavia, che l'esercizio di tale diritto non possa cagionare conseguenze pregiudizievoli sul rapporto di lavoro o sulla

retribuzione, principalmente in termini di sanzioni disciplinari, demansionamenti o altri effetti sul piano retributivo. Nel caso specifico e secondo la migliore interpretazione, sebbene la norma non vieti al datore di lavoro di inviare al proprio dipendente comunicazioni mail a tarda sera (dunque, al di fuori dell'orario di lavoro e dell'eventuale reperibilità), riconoscerebbe al dipendente il diritto di non "aprire" le e-mail di lavoro durante le ore di disconnessione, senza incorrere in sanzioni disciplinari o altre misure di ritorsione (Cozzitorto, 2021).

L'intervento legislativo menzionato si pone nel solco delle posizioni da ultimo espresse, sul tema della disconnessione, dal Garante per la protezione dei dati personali e dal Parlamento europeo: non vi è dubbio, infatti, che lo spazio virtuale e la maggiore flessibilità delle modalità di "lavoro agile" comportino rischi legati a forme illecite di controllo, potenzialmente sfocianti in autentiche violazioni della *privacy*, piuttosto che in abusi di tipo etico o psicologico (Randstad, 2020). Pertanto, l'impatto della concreta applicazione della novella legislativa sul piano preventivo e repressivo delle condotte vessatorie "digitali" dovrà essere oggetto di attenta valutazione da parte dagli esperti di settore, in modo particolare i professionisti coinvolti nell'area gestionale delle risorse umane.

8. Conclusioni

Parlare di *mobbing* ai tempi del coronavirus può sembrare affrontare un argomento poco consono alla rilevanza di situazioni emergenziali di portata tale da far comunemente pensare che il rischio di incorrere in condotte vessatorie ed abusanti sul luogo di lavoro non rappresenti più una questione di interesse rilevante. In realtà i significativi mutamenti nel mondo del lavoro provocati

dall'epidemia da Sars-CoV-2 attraverso la rapida adozione di soluzioni alternative alla classica prestazione lavorativa in presenza, hanno generato ripercussioni anche sul versante delle condotte vessatorie in danno del lavoratore sotto forma di nuove modalità di manifestazione più subdole rispetto al classico *mobbing*, come ad esempio il *gaslighting*, ma non per questo meno nocive. Appare quindi pertanto ancora più stringente in questo contesto porre attenzione alla vittima di vessazioni sul lavoro e accrescerne la visibilità, evitando colpevoli ed ingiustificati ritardi (Balloni, 2001). Conoscere e intervenire adeguatamente su questi fenomeni può, infatti, arrecare indubbi vantaggi a tutti i molteplici soggetti che a vario livello vi sono implicati: i lavoratori che, divenendo maggiormente coscienti della loro situazione, possono adottare migliori strategie difensive contro gli aggressori e combattere più efficacemente le conseguenze sulla loro salute psico-fisica; le aziende che, prevenendo situazioni di vessazione sul lavoro, mediante la messa in atto di interventi di prevenzione primaria, possono risparmiare così gli onerosi costi che situazioni di *mobbing*-correlate portano sull'efficienza produttiva e lavorativa (maggior assenteismo e rotazione del personale; minore efficacia e produttività; ecc.); il sistema sanitario, che in tal modo non dovrebbe caricarsi degli onerosi costi generati dal fenomeno ed infine anche lo Stato, il quale eviterebbe i gravosi oneri sociali collettivi in relazione, ad esempio, alla richiesta di premature pensioni di invalidità (Bartalucci, 2000).

Note.

1. Secondo la definizione di Ege (1996), "*il Mobbing è una situazione lavorativa di conflittualità sistematica, persistente ed in costante progresso, in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di parità, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo e gravità. Il mobbizzato, a lungo andare, accusa disturbi psicosomatici, relazionali e*

dell'umore che possono portare anche a invalidità psicofisiche permanenti”.

2. Nel contesto italiano, sono sinonimo di comportamenti mobbizzanti espressioni quali “molestie morali”, “violenze morali”, “persecuzioni psicologiche sul posto di lavoro” *et similia* (Marchesi *et al.* 2005).

3. La tematica è stata successivamente ampliata e approfondita, con particolare attenzione al contesto socio-culturale dei Paesi dell'area mediterranea, da Harald Ege, psicologo specializzato in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, attualmente considerato il principale esperto del fenomeno in Italia.

4. Leymann (1990) ritiene che il fattore scatenante sia riconducibile ad un mutamento repentino nell'ambiente di lavoro, di natura umana o strutturale (es. promozione di un collega, arrivo di un nuovo superiore, ristrutturazione di un comparto produttivo, ecc.) che provoca la negativizzazione di una relazione interpersonale inizialmente neutra o positiva, con conseguente trasformazione del lavoratore, precedentemente stimato, in “bersaglio” di attacchi ingiustificati.

5. L'elemento che accomuna i due fenomeni (*Mobbing* e *Bullying*) è rappresentato dall'aggressione diretta ad un soggetto psicologicamente più debole, che ha difficoltà a fronteggiare l'attacco, divenendo vittima del gruppo. Il *Bullying*, tuttavia, si differenzia rispetto al *Mobbing* per la comparsa di violenza fisica vera e propria e per lo scopo cui tende la condotta vessatoria, ossia l'instaurazione di un rapporto di potere del persecutore nei confronti della vittima (Marchesi *et al.*, 2005).

6. All'origine del verbo inglese *to mob* vi sarebbe la locuzione latina *mobile vulgus* che designava il popolo in sommossa. Nella lingua italiana, l'espressione sarebbe stata dapprima abbandonata, per essere recuperata successivamente nella forma anglicizzata (Pozzi, 2009).

7. Le soglie di frequenza e durata individuate hanno carattere ipotetico e non sono state scientificamente validate da studi con basi empiriche consistenti. Pertanto, la specificità del fenomeno non si può far dipendere dal solo soddisfacimento dei criteri connessi a questi parametri, puramente arbitrari (Pozzi, 2009).

8. Parzialmente sovrapponibile ad una specifica tipologia vessatoria, nota come *mobbing* sessuale, il termine *harassment* richiama le molestie sessuali, sebbene non esclusivamente riferite all'ambito lavorativo (Marchesi *et al.*, 2005). La differenza tra i due fenomeni attiene alla finalità perseguita dall'autore della condotta ostile: a parità di modalità esecutive – atti o espressioni a contenuto esplicitamente sessuale (Hirigoyen, 2009) - il *mobber* agisce non con l'intento di ottenere una prestazione sessuale dalla vittima, bensì di umiliarla, degradarla, estrometterla (o provocarne indirettamente l'estromissione) dal circuito lavorativo. Altrimenti detto, una strategia a sfondo sessuale nei contenuti ma a carattere mobbizzante nei fini (Ege, 1996).

9. Il corpus normativo, che si compone di 9 articoli, introduce la definizione del concetto di *mobbing*, anche attraverso la tipizzazione di una serie di condotte vessatorie (art. 2), estendendone l'ambito di applicazione a “qualsiasi tipo di rapporto di lavoro, (a) tutti i settori di attività privati e pubblici, indipendentemente dalla mansione svolta o dalla qualifica ricoperta” (art. 1).

10. Va precisato che la Risoluzione richiamata non è stata seguita da una Direttiva europea che obbligasse gli Stati membri a legiferare sul tema.

11. Per un'analisi dettagliata dell'evoluzione della tematica, si rinvia a Fattorini (2009).

12. L'introduzione della definizione di *mobbing* ad opera del D.Lgs. 216/2003 è indiretta e gode di valenza limitata all'ambito del provvedimento in questione, come precisato in seno ai lavori parlamentari (Camera dei Deputati, Servizio Studi, 2003).

13. A mero titolo esemplificativo, si pensi all'azione collettiva ex art. 37 del D.Lgs. 198/2006, inibita dalla dimensione tendenzialmente individuale della condotta mobbizzante, fatta eccezione per le ipotesi di c.d. *mobbing strategico*.

14. Il Disturbo dell'Adattamento è una condizione psichiatrica che si verifica come risposta a un agente di stress: numerosi cambiamenti di vita agiscono come fattori precipitanti questa condizione clinica. La persona colpita sperimenta disagio o altera il comportamento funzionale (incapacità a lavorare o a svolgere altre attività). Il Disturbo Post-Traumatico da Stress, invece, è una condizione psichiatrica caratterizzata da: - vissuti ricorrenti e intrusivi dell'evento, sogni angosciosi, incubi e flashback; - evitamento di situazioni che richiamano l'evento; - iperattivazione che ostacola il sonno, la concentrazione e favorisce reazioni di soprassalto. Tale sintomatologia origina quale risposta ad eventi traumatici estremi vissuti direttamente (ad esempio subire una grave lesione o essere minacciati di morte) oppure indirettamente (assistere mentre altri subiscono una grave lesione, vengono uccisi o minacciati di morte; oppure venire informati di eventi traumatici che hanno coinvolto parenti stretti o amici).

15. Il *Gaslighting* è una forma di violenza psicologica il cui nome trae origine dal titolo del film “Gaslight”(1944) del regista americano Georg Cukor, uscito in italiano con il titolo di “Angoscia”: la storia narra di una coppia in cui il marito, utilizzando alcune strategie, in particolare l'alterazione della luce delle lampade a gas della casa, spinge la moglie a dubitare di se stessa e delle sue capacità critiche fino a condurla sull'orlo della pazzia. Mendicino R., *Gaslighting: i profili giuridici di una forma di abuso psicologico. Profiling. I profili dell'abuso*. Anno 7, N. 2, giugno 2016.

16. Legge 6 maggio 2021, n. 61, di conversione del decreto legge 13 marzo 2021, n. 30, ha infatti aggiunto all' art. 2 il comma 1-ter, che così recita: “Ferma restando, per il pubblico impiego, la disciplina degli istituti del lavoro agile stabilita dai contratti collettivi nazionali, è riconosciuto al lavoratore che svolge l'attività in modalità agile il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche, nel rispetto degli eventuali accordi sottoscritti dalle parti e fatti salvi eventuali periodi di reperibilità concordati. L'esercizio del diritto alla disconnessione, necessario per tutelare i tempi di riposo e la salute del lavoratore, non può avere ripercussioni sul rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi”.

Bibliografia.

- A.P.A. (2013) DSM-5.Tr.it. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2014.
- Ascenzi A., Bergagio G.L., *Il mobbing. Il marketing sociale come strumento per combatterlo*, Giappichelli, Torino, 2000.
- Balloni A., *Cause ed effetti del ritardato sviluppo della vittimologia*. Atti dei Convegni Lincei. La vittima del reato, questa dimenticata. Roma, Accademia dei Lincei, 2001.
- Bandini T., Gatti U. et al., *Criminologia. Il contributo della ricerca alla conoscenza del crimine e della reazione sociale*, Giuffrè Milano, 2003.
- Bartalucci T (a cura di), *Conoscere, comprendere e reagire al fenomeno del mobbing*, Firenze University Press, 2000.
- Bonforte R. (2001), *Il Mobbing come fenomeno psicosociale: un'indagine sperimentale su un campione della Regione Sicilia*, Ricerca presso la Cattedra di Criminologia, Università "La Sapienza" di Roma
- Cassitto MG, Fattorini E, Gilioli R, Rengo C, *Violenza psicologica sul lavoro. Accrescere la consapevolezza*. Protecting Workers' Health Series No 4, WHO, 2003.
- Cimino L, Vasapollo D, "Considerazioni in merito all'uso dei test mentali nella quantificazione del danno biologico di natura psichica", *Rivista di criminologia vittimologia e sicurezza* Vol. 3, n. 2, maggio-agosto 2009.
- Cunningham C. J. L., De La Rosa G., The Interactive Effects of Proactive Personality and Work-Family Interference on Well-Being Victimization at Work, *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(3), 2008:271-82.
- De Falco G, Messineo A, Vescuso S, *Stress da lavoro e mobbing. Valutazione del rischio, diagnosi, prevenzione e tutela legale*, III edizione, EPC Libri, 2008.
- Ege H., *Mobbing. Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*, Pitagora, Bologna, 1996.
- Ege H., *Il Mobbing in Italia. Introduzione al Mobbing culturale*, Pitagora Bologna, 1997.
- Ege H., *Mobbing: conoscerlo per vincerlo*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- Ege H., *La valutazione peritale del danno da Mobbing*, Giuffrè Milano, 2002.
- Ege H., *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Ege H., *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking ed altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, Franco Angeli Milano, 2016.
- Favretto G, *Lo stress nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- Furnham A, "The dark triad of personality: A ten year review", in *Social and personality psychology compass*, 2010.
- Ghera E., *Diritto del lavoro*, Cacucci, Bari, 1997.
- Gulotta G., Linee guida per lo psicologo forense, in *Maltrattamento e abuso all'infanzia*, Vol. 2, N. 1, 2000.
- Hirigoyen M.F., *Molestie morali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*, Einaudi, Torino, 2000.
- Hoel H, Sparks K. and Cooper C.L., *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*, Report commissioned by the International Labour Organization (ILO), Geneva, 2001.
- IGESAN, Ufficio Politica Sanitaria Regionale (a cura di), *Linee Guida per l'inquadramento diagnostico e medico-legale dei disturbi psichici correlati ad eventi traumatici e stressanti*, Stato Maggiore della Difesa, Ispettorato Generale della Sanità Militare, Edizione 2016.
- INAIL, *Il Mobbing. Responsabilità e danni*, Edizione 2006.
- Jonason P.K, Slomski S, Partyka T, The Dark Triad at work: How toxic employees get their way, in *Personality and Individual Differences*, vol. 52, n. 3, February 2012, pp. 449-453.
- Leymann H., *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Reinbek, Rowohlt, 1993.
- Leymann H., Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz. Eine Übersicht über die bisherige Forschung, in *Zeitschrift für Personalforschung*, 7 (2), 1993.
- Leymann H., Gustafsson A., Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders, in *Mobbing and Victimization at Work, European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, n. 2, 1996.
- Leymann H., Gustafsson A., How ill does one become of victimization at work? In Zapf e Leymann, *Mobbing and Victimization at work. A Special Issue of The European Journal of Work and Organisational Psychology*, 2, 1996.
- Leymann H., The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1996.
- Mandrioli C., *Corso di Diritto Processuale Civile*, Giappichelli, Torino, 2020.
- Marchesi P., Schiavo R. e Parrinello V., Mobbing: forma di terrorismo psicologico, in Serra (a cura di), *Nuove proposte di Criminologia Applicata*, Giuffrè Milano, 2005.
- Mendicino R., Gaslighting: i profili giuridici di una forma di abuso psicologico, *Profiling. I profili*

dell'abuso, Anno 7, N. 2, giugno 2016.

- Nivoli G.C., Loretto L. et al., *Vittimologia e Psichiatria*, Centro Scientifico Editore Torino, 2010.
- OMCeO Milano, *Mobbing, disfunzioni organizzative e derive del rapporto di lavoro: tre mondi a confronto*, A.O Fatebenefratelli e Oftalmico, Milano, 18 aprile 2015.
- O'Moore M., Seigne E., McGuire L., Smith M., Victims of Bullying at work in Ireland, *Journal of Occupational Health and Safety*, Australia and New Zeland, 14(6), 1998, 569-574.
- Pagano C, Deriu F, *Analisi preliminare sulle molestie e la violenza di genere nel mondo del lavoro in Italia*, Ufficio OIL per l'Italia e San Marino, 2018.
- Pozzi G, *Aspetti clinici del Mobbing*, Mattinata di sensibilizzazione sul fenomeno del Mobbing, Ministero degli Affari Esteri, Sala Conferenze Internazionali, Palazzo della Farnesiana, Roma, 18 novembre 2009.
- Scott M.J. and Stradling S.G., Post-traumatic stress disorder without the trauma, *British Journal of Clinical Psychology*, 33, 71-74, 1994.
- Selye H, *La sindrome di adattamento e le malattie di adattamento*, in *Conferenze di endocrinologia*, Acc. Medico - Fisica Fiorentina, Soc. Ed. Universitaria, Firenze, 1950.
- Watzlawick P., Bevin J.H. e Jackson D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio Roma, 1971.

Sitografia

- Camera dei Deputati, Lavori preparatori dei Progetti di Legge, XVIII Legislatura, *Disposizioni per la prevenzione e il contrasto della violenza morale e della persecuzione psicologica nei luoghi e nei rapporti di lavoro (mobbing)*, <https://documenti.camera.it/leg18/pdl/pdf/leg18.pdl.camera.2311.18PDL0087910.pdf>
- Camera dei Deputati, Servizio Studi, XVIII Legislatura, *Dossier n. 246, 18 dicembre 2019*, Dipartimento Giustizia, https://st_giustizia@camera.it - 066760-9148; Servizio Studi Dipartimento Lavoro, https://www.st_lavoro@camera.it - 066760-4884
- Cozzitorto D. (24 giugno 2021), *Lavoro agile e diritto alla disconnessione*, in <https://www.altalex.com/documents/news/2021/06/24/lavoro-agile-diritto-disconnessione>
- Compendium (30 aprile 2021), *Smart Mobbing: cosa si intende, quali sono gli elementi caratterizzanti, in quali casi è possibile parlare di Smart Mobbing*, in [https://www.it-compendium.com/blog/smart-](https://www.it-compendium.com/blog/smart-mobbing-cosa-si-intende-quali-sono-gli-elementi-caratterizzanti-quali-casi-e-possibile-parlare-di-smart-mobbing)

[mobbing-cosa-si-intende-quali-sono-gli-elementi-caratterizzanti-quali-casi-%C3%A8-possibile](#)

- Fattorini E. (2009), *Il rischio psico-sociale negli ambienti di lavoro*, in “Psicopatologia del lavoro: le dimensioni cliniche, psicologiche e sociali”, Atti del Convegno di Napoli, 4-5 dicembre 2009, http://www.iisf.it/publicazioni/psicopatologia_a_lavoro.pdf
- Hirigoyen M.F. (2009), *Harcèlement moral et souffrance au travail*, in “Psicopatologia del lavoro: le dimensioni cliniche, psicologiche e sociali”, Atti del Convegno di Napoli, 4-5 dicembre 2009, http://www.iisf.it/publicazioni/psicopatologia_a_lavoro.pdf
- Ilfriuli.it (14 gennaio 2021) *Mobbing e Covid. A Udine oltre cento richieste di aiuto*, in <https://www.ilfriuli.it/articolo/cronaca/mobbing-e-covid-a-udine-oltre-cento-richieste-di-aiuto/2/234676>
- Lerda L. (2003), *La tutela giuridica del Mobbing in Italia*, <http://win.gildavenezia.it/docs/Archivio/2003/Marzo2003/LA%20TUTELA%20GIURIDICA.pdf>
- Leymann H. (2000), Research and the Term *Mobbing*, in *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/english/11120e.htm>
- Nolfè G., Petrella C., Di Marco V., Pagliaro A., Uttieri S. e Nolfè G. (2009), *Epidemiologia ed esiti psichiatrici nella psicopatologia del lavoro*, in “Psicopatologia del lavoro: le dimensioni cliniche, psicologiche e sociali”, Atti del Convegno di Napoli, 4-5 dicembre 2009, http://www.iisf.it/publicazioni/psicopatologia_a_lavoro.pdf
- Petrella C. (2009), *La psicopatologia del lavoro*, in “Psicopatologia del lavoro: le dimensioni cliniche, psicologiche e sociali”, Atti del Convegno di Napoli, 4-5 dicembre 2009, http://www.iisf.it/publicazioni/psicopatologia_a_lavoro.pdf
- Pozzi G. e Tedeschi D. (2009), *Psicopatologia in ambiente di lavoro: l'impatto della disfunzione*, in “Psicopatologia del lavoro: le dimensioni cliniche, psicologiche e sociali”, Atti del Convegno di Napoli, 4-5 dicembre 2009, http://www.iisf.it/publicazioni/psicopatologia_a_lavoro.pdf
- Randstad (16 giugno 2020), *Controllare lo smart working è mobbing? Quali controlli per il datore di lavoro*, in [https://www.randstad.it/candidato/career-lab/diritti-del-lavoratore/controlli-smart-](https://www.randstad.it/candidato/career-lab/diritti-del-lavoratore/controlli-smart-working)

- [working/](#)

 - Risorsa – Prevenzione mobbing e disagio sul lavoro (14 giugno 2020), *Come cambia il mobbing ai tempi del Corona Virus?* in, <https://www.voltoweb.it/risorsamobbing/2020/06/14/come-cambia-il-mobbing-ai-tempi-del-corona-virus/>
 - Senato della Repubblica, XVII Legislatura, Fascicolo Iter DDL S. 1785, *Introduzione nel codice penale del reato di atti vessatori in ambito lavorativo*, <http://www.senato.it/leg/17/BGT/Schede/FascicoloSchedeDDL/ebook/45314.pdf>
 - Servadio M, *Le caratteristiche individuali nella genesi dello stress lavoro correlato*, in <https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/tipologie-di-rischio-C-5/rischio-psicosociale-stress-C-35/le-caratteristiche-individuali-nella-genesi-dello-stress-lavoro-correlato-AR-14670/>
- RISORSA – Prevenzione mobbing e disagio sul lavoro (14 giugno 2020), *Come cambia il mobbing ai tempi del Corona Virus?* in, <https://www.voltoweb.it/risorsamobbing/2020/06/14/come-cambia-il-mobbing-ai-tempi-del-corona-virus/>