

AVVOCATI E PSICOLOGI PER IL BENESSERE AL LAVORO

*Studio legale e psicologico
di Annalisa Rosiello e Roberto Bonanomi*

**Dirigenti e disfunzionalità
demansionamento (straining) e mobbing**

*Il dirigente come responsabile e come “vittima”
aspetti legali e psicologici
le valutazioni dei danni subiti*

Aldai, 20 settembre 2010

Avv. Annalisa Rosiello

www.studiolegalerosiello.it rosiello@studiolegalerosiello.it

Dott. Roberto Bonanomi

www.studiopsicologia-besana-bonanomi.it
dr.roberto.bonanomi@gmail.com +39 349 0099917

INDICE

PRESENTAZIONE DEI RELATORI.....	1
PREMESSA.....	1
IL RUOLO DEL DIRIGENTE.....	1
BENESSERE IN AZIENDA.....	3
1.1 Aspetti legislativi.....	3
1.2 Aspetti psicologici: dimensioni e conseguenze del fenomeno.....	4
STRESS.....	5
1.3 Aspetti legislativi.....	5
1.4 Aspetti psicologici.....	5
MOBBING E STAMMING.....	6
1.5 Aspetti legislativi.....	6
1.6 Aspetti psicologici.....	8
I DAMNI.....	11
1.7 I danni patrimoniali.....	11
1.8 I danni non patrimoniali.....	11
1.9 La liquidazione del danno non patrimoniale.....	11
1.10 Le perizie sui danni non patrimoniali.....	12

PRESENTAZIONE DEI RELATORI

A. Rosiello

Sono avvocato giuslavorista; da molti anni offro consulenza ed assistenza legale ai lavoratori vittime di mobbing e altre disfunzionalità dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro (straining, stress, burn out, fino ad arrivare alle derive segnate dallo stalking occupazionale e dalle molestie sessuali).

R. Bonanomi

Ho lavorato per più di un decennio come dirigente nel settore aziende, sono socio ALDAI dal 2000 e attualmente Consigliere dell'Ordine degli Psicologi della Lombardia.

Con ALDAI abbiamo già in passato creato un nuovo modello, derivante dalla integrazione tra scienze psicologiche e scienze aziendali, che ha dato origine all'iniziativa "Spazio Primo Piano", per il sostegno ai manager durante i momenti di difficoltà.

PREMESSA

La vittima di mobbing o straining può incorrere in serie difficoltà a livello esistenziale fino ad arrivare a disturbi di adattamento e/o patologie di tipo cronico. E' quindi sin d'ora importante sottolineare la necessità della creazione di un campo condiviso, dato dalla presenza di due ambiti, al fine di indicare ai lavoratori, inclusi i dirigenti, sia un percorso risarcitorio sul piano economico e professionale sia un percorso ri-costruttivo sul piano professionale e della propria salute psichica.

IL RUOLO DEL DIRIGENTE

I dirigenti normalmente assumono nell'ambito dell'azienda la duplice veste da un lato di soggetti responsabili della salute e della sicurezza degli altri dipendenti - nell'ambito delle funzioni agli stessi delegate - e dall'altro di soggetti beneficiari, come tutti gli altri lavoratori subordinati, della tutela preventiva ed eventualmente ripristinatoria / risarcitoria (nel caso in cui l'azienda violi la normativa di legge in tema di salute e sicurezza).

La normativa vigente pone in capo al datore di lavoro e al dirigente degli specifici obblighi in tema di prevenzione della salute e della sicurezza dei lavoratori.

La principale fonte a disciplina di tale responsabilità è l'art. 18 del T.U. 81/2008 dal quale, con riguardo specifico alla prevenzione delle disfunzionalità dell'organizzazione del lavoro, estrapoliamo le indicazioni principali che riguardano i compiti del datore di lavoro e del dirigente (nel proprio ambito, naturalmente):

"c) nell'affidare i compiti ai lavoratori, (deve) tenere conto delle capacità e delle condizioni degli stessi in rapporto alla loro salute e alla sicurezza; f) (deve) richiedere l'osservanza da parte dei singoli lavoratori delle norme vigenti, nonché delle disposizioni aziendali in materia di sicurezza e di igiene del lavoro (omissis); l) (deve) adempiere agli obblighi di

informazione, formazione e addestramento di cui agli articoli 36 e 37; z) (deve) aggiornare le misure di prevenzione in relazione ai mutamenti organizzativi e produttivi che hanno rilevanza ai fini della salute e sicurezza del lavoro, o in relazione al grado di evoluzione della tecnica della prevenzione e della protezione”.

In ragione della particolare gravità del rischio stress (e, a maggior ragione, del rischio mobbing, straining ecc.), che può impattare, come abbiamo già anticipato, molto negativamente sulla salute della persona, si dispone che il datore di lavoro e il dirigente, per quanto di propria competenza, debbano adeguatamente informare, formare, addestrare e sorvegliare i lavoratori affinché questi non pongano in essere condotte potenzialmente lesive della salute psico-fisica propria e degli altri lavoratori.

La omissione di tali iniziative o, peggio, la commissione da parte di dirigenti o preposti di azioni specifiche volte a creare situazioni di stress, mobbing anche di genere, straining, burn-out espongono l'azienda, eventualmente anche in solido con il dirigente, a possibili azioni di responsabilità ai sensi, principalmente, dell'art. 2087 c.c. e dell'art. 2103 c.c. (v., tra le molte, Trib. Milano, Greco Est., sent. 3 novembre 2009, n° 4478).

Analogo discorso vale per l'omissione di formazione e di controllo nonché per l'omissione di misure adeguate nel caso in cui il datore di lavoro, il dirigente (o in generale, il superiore gerarchico) apprendano di situazioni di derive gravi del lavoro quali le molestie sessuali e lo stalking occupazionale e non intervengano adeguatamente per impedire il reiterarsi di tali condotte (o, peggio, ne siano i diretti autori): sempre a mente dell'art. 2087 in combinato con il codice delle pari opportunità (d.lgs. 198/2006) possono essere chiamati solidalmente a rispondere dei danni (Trib. Milano, Atanasio Est., sent. 3488 del 12 agosto 2010; Trib. Milano, Mennuni Est., sent. 19 febbraio 2010 n° 793).

Il dirigente, inoltre, nel caso di omissioni o azioni anche negli ambiti di cui stiamo parlando, può essere chiamato a rispondere anche nei riguardi dell'azienda sia per danni che sul piano disciplinare.

o o o

Il dirigente, d'altro canto, così come gli altri lavoratori, è naturalmente tutelato da tutte le norme poste a salvaguardia della professionalità e della salute all'interno del luogo di lavoro nonché dalla normativa antidiscriminatoria.

Come gli altri lavoratori può agire a tutela dei propri diritti al fine di ottenere il ripristino della legalità (riassegnazione delle mansioni, cessazione delle condotte mobbizzanti, ecc.) nonché il risarcimento dei danni patiti.

Le disfunzionalità che più colpiscono i dirigenti sono lo straining (o marginalizzazione grave) e lo stress correlato al lavoro.

Dato che anche al rapporto dirigenziale si applica quanto previsto dall'art. 2103 c.c. e dall'art. 2087 c.c., anche il dirigente, come si dirà, ha la possibilità di chiedere la riattribuzione di mansioni e ruoli equivalenti a quelli precedentemente svolti e il risarcimento dei danni patrimoniali e non patrimoniali.

BENESSERE IN AZIENDA

1.1 Aspetti legislativi

Le novità legislative e la crescente attenzione rispetto ai temi della salute anche psicologica ed emotiva all'interno dei luoghi del lavoro chiamano tutte le figure in campo, in primis i dirigenti, ad una sensibilità e ad un intervento sempre maggiori sia per svolgere azione di prevenzione, sia per promuovere una cultura nuova nei posti di lavoro, una cultura sempre di più improntata al benessere, alla serenità ed alla piena realizzazione delle persone sul piano professionale e personale.

I datori di lavoro su questi temi stanno cominciando ad operare in misura sempre crescente, dal momento che, al di là degli obblighi imposti dalla normativa che vedremo, è sempre più evidente e riconosciuto che lavoratori sereni e realizzati siano anche più produttivi, si ammalino meno, lavorino con maggiore impegno.

L'importanza del ruolo dei datori, di tutte le figure manageriali, delle figure della sicurezza e delle figure sindacali, in tali ambiti, è peraltro rimarcata dalla preoccupante diffusione del fenomeno delle patologie legate allo stress lavoro correlato.

Le fonti normative in tema sia di prevenzione che di repressione delle disfunzionalità organizzative sono:

- l'art. 2087 c.c. (tutela dell'integrità fisica e della personalità morale del lavoratore) e l'art. 2103 c.c. (equivalenza e divieto di demansionamento)
- la normativa anti-discriminatoria (D.lgs 215/2003 – razza ed etnia e 216/2003 età, handicap ed altri fattori del 2003, d.lgs 198/2006)
- l'accordo europeo sullo stress lavoro-correlato 8 ottobre 2004, recepito nel nostro paese per via di accordo inteconfederale il 9 giugno 2008;
- il d.lgs. n° 81/08, di cui, per citare solo alcuni tra i principali articoli a disciplina del tema: art. 2 che riprende il concetto di salute già accolto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come “stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità”; art. 15 sulle misure generali di tutela e prevenzione dei rischi; art. 28, sull'obbligo della valutazione del rischio stress lavoro-correlato;
- la contrattazione collettiva di settore, contenente spesso riferimenti definitivi di mobbing e di molestie (v. tra gli altri i seguenti ccnl: terziario, pubblici esercizi, bancari, metalmeccanici) nonché, in alcuni settori, specie il pubblico impiego, ma anche nel settore privato (ccnl dirigenti commercio) l'istituzione di comitati paritetici per la prevenzione del fenomeno del mobbing e della figura del consigliere di fiducia;
- la contrattazione aziendale (accordi di clima e codici di buone prassi);

Sussistono dunque strumenti molto validi che la normativa legale e contrattuale offre per promuovere il benessere organizzativo, per contribuire nella prevenzione del rischio stress e altre disfunzionalità e per l'attività di tutela giudiziaria.

1.2 Aspetti psicologici: dimensioni e conseguenze del fenomeno

Il “benessere organizzativo” viene comunemente definito come la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e i ruoli.

Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un “clima interno” sereno e partecipativo.

La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione dei clienti e degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.

Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano; tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel proprio lavoro.

E' per tali motivi che diventa necessario sviluppare competenze legate alla dimensione emozionale, ovvero al modo in cui le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e, soprattutto, tenere conto dell'ambiente, del “clima” in cui i dipendenti si trovano a dover lavorare ogni giorno.

I dati epidemiologici ricavati da studi clinici in questo ambito fanno emergere che il rischio stress è presente trasversalmente in molti settori (terziario-grande distribuzione, autotrasporti, sanità, ecc.), in una percentuale piuttosto allarmante (32% di popolazione “stressata” in Lombardia, coincidente con il dato ricavabile a livello nazionale) e che esistono già numerosi supporti testali per indagare sul clima, con il fine di promuovere azioni positive su tali temi.

In base alla terza indagine sulle condizioni di lavoro nell'Unione Europea (Paoli and Merliè 2001) lo stress lavorativo viene indicato come la condizione maggiormente associata al deterioramento della salute dal 30% dei lavoratori intervistati, con maggiore prevalenza tra i colletti bianchi (36%) rispetto ai lavoratori manuali (23%). Ciò rappresenta un costo elevato non solo in termini di salute, ma anche di efficienza lavorativa, documentata da alti livelli di assenteismo e di turnover, maggiore incidenza di errori e infortuni, scarsa adesione ed applicazione alle procedure di sicurezza, basso senso di appartenenza e spirito di gruppo, scarsa iniziativa e ridotta produttività.

In termini monetari vi sono parecchi studi che hanno stimato i costi diretti ed indiretti connessi con situazioni di stress, ad esempio: in Svizzera, i costi annuali ammontano a circa 4.2 miliardi di franchi, pari al 1,2% del PIL, comprendendo spese mediche, assenze e perdita di produzione; in UK, sono circa 40 milioni le giornate lavorative perse ogni anno per problemi stress-correlati; in USA, è stato calcolato in 22.5 miliardi di dollari il costo dello stress nel 1998; nell'Unione Europea è stato stimato in più di 20 miliardi di Euro il costo globale dello stress, comprendendo costi lavorativi, personali e sociali.

Peraltro, secondo le indicazioni dell' Organizzazione Mondiale della Sanità, gli stati patologici derivanti da questo tipo di stress sono in continuo aumento tanto che viene stimato che nel 2020 potrebbero realisticamente costituire una delle prime cause di assenza dal luogo

di lavoro.

Operare in un contesto non tendente al benessere delle persone o, peggio, in un contesto disfunzionale crea conseguenze molto pesanti nella vita delle persone, dell'organizzazione, delle famiglie e della collettività.

STRESS

1.3 Aspetti legislativi

Lo stress lavoro correlato trova quale fonte legislativa preventiva e repressiva l'art. 2087 c.c. nonché l'art. 28 del TU 81/2008 e successive integrazioni e modifiche, che ha previsto l'obbligo di valutare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori (v. anche art. 15 d.lgs. n° 81/08), "ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, e a quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza..... nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età e alla provenienza da altri paesi compresi quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro (modifica, quest'ultima, introdotta dal d.lgs 106/2009).

Spetta al lavoratore l'allegazione dei fatti e delle condizioni stressogene; spetta all'azienda, invece, dimostrare l'esatto adempimento degli obblighi di salute e sicurezza anche in materia di prevenzione del rischio stress.

Lo stress è un fenomeno che in misura frequente colpisce anche i dirigenti: il superlavoro, l'eccesso di incarichi e deleghe, la scarsa definizione del ruolo, sono situazioni che possono procurare, se non gestite adeguatamente, conseguenze patologiche anche molto gravi di natura sia fisica che psicologica, danni di cui il dirigente può chiamare a rispondere l'azienda.

1.4 Aspetti psicologici

Secondo i modelli interpretativi più accreditati, lo stress lavorativo rappresenta il prodotto dell'interazione dinamica fra la persona e il contesto organizzativo e sociale in cui lavora, costituendo la risultante di un rapporto (distorto) tra le sollecitazioni imposte dal compito/ruolo, nella loro accezione più larga (fisiche, cognitive, emozionali, relazionali), e le capacità dell'operatore (in termini di "risposta" psico-fisiologica, comportamentale, operativa) di farvi fronte. Lo "stress lavorativo" si può quindi definire come "un insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifestano quando le richieste poste dal lavoro non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore" (NIOSH 1999).

Fattori che influenzano il primo aspetto ("richieste del lavoro") riguardano la natura dei compiti e l'organizzazione del lavoro, in particolare: a) contenuto del lavoro (ad es. complessità, imprevedibilità/incertezza, possibilità di controllo, significato, attitudini e competenze richieste); b) carichi e ritmi di lavoro (sovra o sottocarico fisico e/o mentale, pressione del tempo); c) grado di responsabilità e gravità delle possibili conseguenze dell'errore; d) orari di lavoro (prolungati, variabili, turni notturni); e) livello di partecipazione/decisione e possibilità di carriera; f) mobilità attiva o passiva; g) ruolo

nell'organizzazione (ambiguità e conflitti di ruolo); h) formazione e addestramento (livello di adeguatezza); i) funzione e cultura organizzativa (comunicazione, stile di gestione); l) relazioni interpersonali (conflitti, isolamento, carenza di supporto); m) interferenze casa-lavoro (carichi familiari, pendolarismo, servizi sociali carenti).

D'altro canto, i fattori che influenzano le risorse e modalità dell'individuo a farvi fronte ("coping") riguardano molteplici aspetti di carattere personale, quali l'età, la personalità, la situazione familiare, gli stili di vita, la formazione professionale, gli atteggiamenti comportamentali e le condizioni di salute. Inoltre, sia gli uni che gli altri sono influenzati da fattori sociali, quali ad es. le modalità di integrazione (relazioni, comunicazioni, supporto) del soggetto nel gruppo di lavoro, nella famiglia e nella società in generale.

Lo stress lavorativo, che non ha necessariamente una connotazione negativa a priori, può quindi divenire una condizione di rischio per la salute qualora si verifichi uno sbilanciamento tra i fattori sopracitati, per cui la persona non è capace di fronteggiare in maniera adeguata le sollecitazioni cui è sottoposto.

L'analisi delle fonti di stress lavoro-correlato si basa sia su riscontri "oggettivi" (mediante tecniche di job analysis, checklists osservazionali, valutazione dell'esperto, indicatori di performance, documentazione di effetti significativi sulla persona), sia su riscontri "soggettivi" (mediante questionari standardizzati, interviste strutturate, scale di valutazione).

Per quanto riguarda l'analisi dello strain sulla persona, ci si può avvalere di vari indicatori relativi alle risposte di carattere fisio(pato)logico (a livello neurologico, muscolare, cardiovascolare, ormonale, immunologico), come pure di indicatori dei comportamenti operativi e delle condizioni di salute.

Nel medio-lungo termine si sono rilevate associazioni tra stress e disturbi cronici del sonno, malattie cardiovascolari, gastrointestinali e cutanee, disfunzioni metaboliche ed ormonali, patologie immunitarie e neoplastiche, sindromi ansiose e depressive, burnout. Sono state documentate anche conseguenze negative sul benessere sociale in termini di relazioni coniugali, cura dei figli, relazioni amicali e sociali, aspettative e prospettive esistenziali.

MOBBING E STRAINING

1.5 Aspetti legislativi

Benché spesso venga utilizzato il concetto di mobbing quale espressione per definire ogni situazione di malessere e disagio sul luogo di lavoro, nell'ambito clinico ed anche – più recentemente - nel panorama giuridico (prevalentemente giurisprudenziale ma anche normativo) si vanno sempre con maggiore precisione delineando figure più corrette e maggiormente specifiche a descrizione delle varie situazioni di conflittualità lavorativa.

E' molto importante, prima di tutto per le professionalità in ambito legale ma anche per quelle in ambito clinico, inquadrare in maniera puntuale il caso e declinarlo – all'interno dei rispettivi contributi (istanza ex art. 410 c.p.c., ricorso introduttivo del giudizio o relazione medica) – in maniera giuridicamente corretta, richiamando la normativa più appropriata; ciò

non solo per ragioni di precisione giuridico-scientifica ma anche per importanti considerazioni di carattere pratico. Infatti per le differenti fattispecie sono approntabili più idonei strumenti di prevenzione a seconda dei rischi specifici ed inoltre, sul piano processuale, ci si può collocare nel regime di allegazione e di prova adeguato, e differente a seconda dei casi.

Il mobbing viene comunemente definito come il terrore psicologico sul luogo di lavoro, consistente in comunicazione ostile e contraria ai principi etici, perpetrata in modo sistematico da una o più persone principalmente contro un singolo individuo che viene per questo spinto in una posizione di impotenza e impossibilità di difesa e qui relegato da reiterate attività ostili.

Queste azioni, che danno spesso luogo a seri disagi psicologici, psicosomatici e sociali per la vittima, rientrano nella definizione di mobbing, qualora siano caratterizzate da un'alta frequenza (almeno una volta alla settimana), da una durata significativa (almeno sei mesi) e da intenzionalità lesiva (o dolo, che tuttavia può essere presunto).

Normativa a tutela: art. 2087 c.c. in combinato, eventualmente, con normativa anti-discriminatoria (se le molestie morali hanno alla base una discriminazione). Spetta al lavoratore allegare i fatti integranti il mobbing e all'azienda dimostrare di aver fatto tutto il possibile per evitare il fenomeno e i danni.

Lo straining viene definito come una situazione di stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno una azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo, azione che oltre ad essere stressante, è caratterizzata anche da una durata costante.

Affinché si possa parlare di straining è dunque sufficiente una singola azione stressante cui seguano effetti negativi duraturi nel tempo (come nel caso di gravissimo demansionamento o di svuotamento di mansioni) che non richiede, ad esempio, quale presupposto costitutivo della fattispecie né la frequenza (l'atto è unico, con effetti perduranti nel tempo), né la durata della condotta, né tantomeno la intentio (ammesso che tale prova sia richiesta per il mobbing. La vittima è in persistente inferiorità rispetto alla persona che attua lo straining (strainer).

Normativa a tutela: art. 2013 c.c., art. 2087 c.c. eventualmente in combinato con la normativa anti-discriminatoria. Spetta al lavoratore allegare e provare le mansioni precedentemente svolte e di quelle dequalificanti successive; spetta all'azienda, invece, dimostrare l'esatto adempimento, ovvero che le mansioni corrispondono a quelle precedenti ed al profilo.

Per i dirigenti e in generale le alte professionalità mobbing e straining si verificano in forme un po' più sofisticate quali:

- L'emarginazione che, per il dirigente si manifesta nella forma, più sottile ma particolarmente grave, dell'esclusione dai flussi informativi strategici e gestionali, oltre che gerarchici, che lo priva progressivamente della conoscenza di quel che succede in azienda, svuotando di contenuto i suoi poteri direttivi.
- La dequalificazione professionale che è il più classico metodo di vessazione di matrice datoriale e che spesso si sostanzia nell'assegnazione di incarichi meno importanti

e/o frustranti, a cui si accompagna la privazione di status e/o credibilità o, comunque, dei vantaggi, connessi alla posizione perduta.

- L'interferenza con i poteri discrezionali del dirigente (privazione del compito di trattare, revoca dei poteri di rappresentanza, riduzione anche quantitativa dei compiti lavorativi del dirigente), inclusa la compromissione del rapporto con i propri sottoposti (privazione di risorse, dequalificazione delle risorse del dirigente).

- Le accuse e le sanzioni immotivate, anche queste, spesso formulate dal datore di lavoro davanti ai colleghi o a terzi (clienti e/o fornitori importanti), finalizzate a svilire sempre più la percezione del contributo produttivo della vittima.

- Anche fattori oggettivi quali la crisi aziendale, i mutamenti organizzativi, i cambiamenti di politica aziendale possono ingenerare situazioni estremamente penalizzanti per i lavoratori in generale e per i dirigenti in particolare, i quali si possono trovare a vivere periodi più o meno lunghi di isolamento, marginalizzazione, esclusione da comunicazioni, repentini e poco chiari (o poco chiariti) mutamenti di ruolo, controllo eccessivo su funzioni in merito alle quali in precedenza avevano ampia autonomia, ecc..

1.6 Aspetti psicologici

La parola Mobbing deriva dall'inglese "to mob" ovvero "assalire, aggredire, affollarsi attorno a qualcuno". La parola Straining deriva dal latino "stringere", nella accezione anglosassone significa "force someone to make a strenuous or unusually great effort". Nella prassi comune, è definibile come straining, un lavoratore spogliato di tutte le mansioni, isolato dalle comunicazioni aziendali, tenuto separato dagli altri colleghi, inquadabile come marginalizzazione grave.

Nel nostro contesto, il mobbing e lo straining sono fenomeni tipici e esclusivi dell'ambiente di lavoro, relazionati al contesto e alle dinamiche lavorative (relazioni gerarchiche, possibilità di carriera, sostentamento economico, etc.). Non sono quindi identificabili con altre realtà psico-sociali disfunzionali quali il bullismo (scuola) o il nonnismo (caserma).

Da un punto di vista psicologico potremmo dire che il mobbing/straining è un fattore stressogeno, eseguito tramite "una forma di terrore psicologico esercitata attraverso comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti" ovvero di "atti di marginalizzazione".

E' importante comprendere che, da un punto di vista strettamente psicologico, non esiste il "buono" e il "cattivo", ovvero l'agente vessatore non è il "cattivo" e neppure la vittima vessata sarebbe il "buono" (come invece sostiene parte della società esterna al contesto lavorativo) o viceversa (come sostenuto talvolta all'interno del contesto lavorativo).

Secondo il Modello Dinamico Proattivo (E. C. Liendo), il mobbing/straining sarebbe più propriamente niente altro che una manifestazione di un duplice problema di incompetenza.

Dal lato dell'agente vessatore, siamo in presenza di deficit che hanno a che fare con l'incapacità di risolvere i problemi che impediscono di produrre beni o servizi in modo proficuo (ossia di generare sicurezza) in un ambiente lavorativo sereno e motivato (ossia di generare benessere). Tale incapacità genera ansia e spinge verso la ricerca del capro espiatorio (la vittima vessata), a cui addossare non solo le colpe dei fallimenti lavorativi ma

anche il clima emotivo negativo dell'ambiente, la scontentezza degli altri lavoratori, ecc ("to blame is the namen of the game"). L'agente vessatore, quindi, grazie al suo potere materiale (potere gerarchico e/o politico) e psicologico diffama, ricatta e manipola la vittima vessato come se questi fosse la "causa" di tutti i mali.

I testimoni di tale condizione, di fronte a un leader potente che offre una soluzione semplice, immediata e apparentemente efficace a un problema di scarsa produttività materiale e emozionale, si conformano spesso a tale semplificazione patogenica, confermando che la vittima vessata sarebbe non solo incapace e stupido ma anche cattivo perché fannullone e asociale, o, peggio, pazzo. Essi, quindi, contribuiscono a diffamarlo e isolarlo, perpetuando il copione del mobbing/straining. In sostanza si trasformano in testimoni "complici" del copione patologica. Altri testimoni "lucidi" potrebbero, invece, non conformarsi ma essere in minoranza o impotenti e quindi impossibilitati a cambiare le regole del gioco.

La vittima vessata soffre, spesso, di una crisi di incompetenza a contro-diffamare, contro-ricattare, e contro-manipolare nonché a generare consenso per sé facendo leva sui colleghi. A ciò contribuiscono alcuni pregiudizi, abbastanza diffusi, secondo cui da un lato la contro-diffamazione, la contro-manipolazione e il contro-ricatto sarebbero azioni "spregevoli" e "cattive", e che, quindi, non devono essere fatte, pena la violazione di principi morali, etici, religiosi etc. e dall'altro che alcune posizioni tipicamente manageriali, proprio in ragione del loro ruolo, devono sapere "cavarsela da sole", devono essere "samurai" nell'azienda, creando quindi i presupposti culturali e psicologici per cui la richiesta di supporto esterno (avvocato, psicologo, etc.) denoterebbe l'incapacità del manager invece che l'esatto opposto.

E' interessante notare come la condizione psicologica in cui si attua la dinamica del mobbing/sraining può essere rappresentata da un processo in 7-8 fasi, che sono ben rappresentate sia dal "Modello Italiano EGE" (A. Casilli) che ne descrive gli elementi osservabili da un punto di vista della realtà lavorativa, sintomatologica e relazionale, sia dal Modello Dinamico Proattivo (E. Liendo) da un punto di vista più strettamente intrapsichico, in relazione ai meccanismi di difesa elaborati.

Fase	Modello Italiano EGE	Modello dinamico proattivo
Pre-fase	Conflitto fisiologico, comunemente accettato, ambienti a forte competitività con problematiche pressanti e tempi di reazione sempre meno tollerati.	Un problema drammatico va a agire su personalità e in contesti con "deficit" (cognitivi, emozionali, etc.) che ne rendono la soluzione problematica. L'ansia "attiva" le risposte e i tentativi (infruttuosi) di problem-solving.
Conflitto	Viene individuata la vittima su cui dirigere la conflittualità; si va oltre la sfera lavorativa, le squalifiche comprendono la sfera privata.	Il problema si trasforma verso la ricerca del capro espiatorio ("To blame is the name of the game"). La ricerca di un capro espiatorio favorisce il contenimento dell'ansia.

Inizio	La vittima inizia a provare disagio e senso di fastidio.	L'ansia viene "evacuata" sulla vittima attraverso i meccanismi psicologici di proiezione/introiezione.
Sintomi	Qualità del sonno, sfera digestiva, insicurezza. Cominciano le malattie.	Qualora la vittima sia impossibilitata (da credenze, cultura, o deficit emozionali e cognitivi) a reagire contrattaccando (es: attraverso un legale, etc.) la stessa comincia a manifestare la classica sintomatologia legata all'ansia.
Errori della HR	Si genera un consenso "contro" la vittima, complice anche le assenze per malattia e/o l'atteggiamento insicuro e evitante della stessa.	Si genera, tra colleghi, un polo di "testimoni complici" (tipicamente inconsapevoli) che rafforzano la struttura triangolare patogena che si viene a costituire (agente vessatore, vittima vessata, testimoni complici). La famiglia funziona, al momento, come testimone lucido, consapevole ma impotente a risolvere la dinamica.
Aggravamento	Disagio lavorativo acuto, depressione, ricorso a psicofarmaci.	Si stabilizza la struttura triangolare patogena "agente, vittima, testimoni". I personaggi parlano e agiscono "alla rovescia" (ie: l'agente si dice vittima e viceversa, i testimoni sostengono la lettura rovesciata della realtà). La famiglia continua ad agire come testimone lucido ma impotente.
Esclusione	Esclusione dal mondo del lavoro, licenziamento, dimissioni, etc.	La situazione problematica si "trasferisce" in ambito familiare e aumenta ulteriormente l'ansia.
Doppio mobbing	La famiglia non è più in grado di tollerare le frustrazioni della vittima, e comincia proteggere se stessa dalla minaccia distruttiva del mobbing/straining squalificando e isolando la vittima.	La struttura triangolare si allarga alla sfera familiare, i testimoni lucidi divengono testimoni complici (o essi stessi agenti) per evacuare l'ansia. Il copione non è esaurito. Tipicamente viene perpetuato sia nel "privato" e, anche, nell'azienda (nuovo caso).

Da un punto di vista psicologico, i principali disturbi che si osservano sono:

- disturbi del sonno
- disturbi d'ansia
- disturbi dell'adattamento
- disturbi dell'umore
- disturbi dell'attenzione e della concentrazione
- disturbi del pensiero
- modificazioni nell'alimentazione
- disturbi della sfera sessuale
- modificazione del comportamento relazionale con altri significativi
- alterazioni di personalità

Tipicamente, i disturbi da DSM più frequenti rilevato (Clinica del lavoro di Milano) sono da Disturbo Post Traumatico da Stress (DPTS – 20%), Disturbo dell'Adattamento (50%) e altri disturbi (incluso il disturbo fittizio con o senza simulazione – 30%).

I DANNI

1.7 I danni patrimoniali

- Le spese mediche o di altro tipo, documentate, rese necessarie dalle necessità terapeutiche.
- Il danno da perdita di chances, che scaturisce dall'allontanamento dai processi decisionali e dallo svuotamento di ruolo: l'impatto negativo sul piano patrimoniale consiste nella perdita di opportunità di carriera, diminuzione delle conoscenze e abilità, nell'esclusione dai piani di incentivazione aziendale, ecc. Nell'eventuale giudizio occorrerà allegare e dimostrare le concrete perdite patrimoniali subite.
- Il danno da perdita del posto di lavoro: quando si verificano delle situazioni disfunzionali la perdita del lavoro costituisce spesso l'epilogo delle azioni illecite perpetrate: l'interruzione del rapporto può avvenire per dimissioni (che possono essere rassegnate per giusta causa nel caso in cui si subiscano azioni di mobbing o straining) e licenziamento (i più frequenti per mancanze, per superamento del compito). Nel caso di perdita del posto di lavoro per dimissioni la quantificazione del danno è legata alle disposizioni contrattuali (anche se giurisprudenza, minoritaria, e dottrina tendono nei casi più gravi ad equiparare il trattamento delle dimissioni a quello del licenziamento); nel caso di perdita del posto di lavoro per licenziamento la quantificazione del danno si effettua sulla base della normativa contrattuale, tenendo tuttavia presente che potrebbe essere anche invocato l'art. 18 dello statuto dei lavoratori se si profilano condotte discriminatorie (o nel caso di pseudo-dirigenza o middle-management).

1.8 I danni non patrimoniali

Le componenti di danno non patrimoniale sono essenzialmente tre: il danno biologico (danno legato ad una specifica e diagnosticata patologia), il danno morale (patimento d'animo conseguente alle ingiuste vessazioni) e il danno esistenziale (danno alla vita di relazione).

Significativo in queste situazioni è il danno esistenziale legato all'immagine: lo svuotamento di mansioni dirigenziali stante il ruolo apicale della figura ha un impatto certamente più "visibile" e ciò si verifica sia nell'ambiente lavorativo, sia nell'ambiente familiare e sociale.

L'ambito specifico delle nostre riflessioni riguarda dunque la misurazione economica delle lesioni nella sfera non patrimoniale delle lavoratrici e dei lavoratori causate dalle differenti tipologie di disfunzioni (o derive) dell'organizzazione del lavoro.

1.9 La liquidazione del danno non patrimoniale

Con riguardo al danno biologico si richiede normalmente una perizia di parte da allegare al

ricorso, contenente una diagnosi, il nesso e la quantificazione del danno.

Il giudice a sua volta nomina un CTU che determina il danno.

Con riguardo al danno morale è sempre stato normalmente determinato nella misura di 1/3 o della metà del danno biologico.

Il danno esistenziale è sempre stato misurato in via equitativa: un lungo periodo di demansionamento, afferma la giurisprudenza, comporta un danno alla vita di relazione (in ambito lavorativo, sociale e familiare) che è in re ipsa, nelle cose, a prescindere da una specifica dimostrazione, e può essere misurato in termini di una mensilità o percentuale di mensilità per ogni mese di dequalifica.

Dopo le sentenze delle sezioni unite del novembre 2008 si sono ristrette le maglie dei risarcimenti, dato che la cassazione ha affermato la necessità di considerare il danno non patrimoniale come un unicum ed inoltre ha affermato la necessità di una allegazione e prova molto puntuale del danno.

Si segnala tuttavia che una recente sentenza della Cassazione, sempre a Sezioni Unite (n° 4063 del 22 febbraio 2010) ha affermato l'importanza, in ambito lavorativo, del ricorso alle presunzioni ed alle nozioni generali derivanti dall'esperienza; con riguardo al tema che ci occupa il ricorso alle presunzioni è di notevole impatto, dato che il livello di frustrazione professionale è proporzionale al ruolo apicale della figura. Molti giudici di merito, peraltro, non hanno mai abbandonato i criteri equitativi per la liquidazione del danno nei casi che ci occupano (Trib. Milano, Vitali est., sent. 255 del 20 gennaio 2010; Trib. Milano, Atanasio Est., sent. 3488 del 12 agosto 2010).

1.10 Le perizie sui danni non patrimoniali

Innanzitutto è opportuno notare che comportamenti vessatori di mobbing o straining non necessariamente corrispondono a reazioni psico-patologiche di rilievo nosografico, utilizzabili ai fini della stima del danno biologico. Infatti, gli individui con migliori capacità adattive si rendono conto di questi intendimenti e ricorrono presto a "vie legali" instaurando una valida difesa dei propri diritti.

Quando invece, i comportamenti vessatori vengono ripetutamente messi in atto e quando la situazione è tale per cui il soggetto sente inizialmente "inappropriato" il ricorso a terzi (vie legali, etc.) e tende a farvi fronte personalmente, allora possono manifestarsi molteplici disturbi, anche di interesse psichiatrico. Il contesto culturale e lavorativo del dirigente, specie dei dirigenti del "middle - management" è senza dubbio un contesto che facilita l'emergere di una condizione grave in quanto è noto che "tipicamente" il manager tende a "farsi carico" dei problemi (inclusi i suoi) e reagire a livello personale. Il ricorso ad avvocati, psicologi, etc. è anzi spesso connotato in modo negativo, come se equivallesse a una "incapacità" del soggetto di fronteggiare la situazione problematica "con le proprie forze" e quindi lo stesso fosse "inadeguato" a ricoprire ruoli dirigenziali. Queste convinzioni, questo contesto culturale, acuisce il problema perché rende poco accettabile il ricorso a un supporto legale - psicologico per la rivendicazione dei propri diritti.

Questa situazione non infrequentemente dà luogo a patologie nosograficamente rilevabili e classificabili tramite il DSM-IV-TR.

Da un punto di vista metodologico, la valutazione dei danni da mobbing e straining

prevede le seguenti tre fasi.

Innanzitutto occorre ricostruire gli episodi lamentati dai soggetti onde stabilire se essi sono, singolarmente, caratterizzati da illegittimità e se, nel loro complesso, appaiono inseriti in una strategia persecutoria finalizzata ad uno scopo ingiusto, ovvero di danneggiarlo, emarginarlo e/o discriminarlo sino a cagionargli danni alla salute.

A questo punto è necessario valutare la condizione patologica lamentata attraverso test obiettivi, basate su conoscenze cliniche e sulle conoscenze delle dinamiche psicologiche del mobbing e dello straining.

Questa valutazione viene tipicamente affidata ad uno psicologo che, mediante l'uso di strumenti standardizzati, proiettivi, il colloquio clinico e la sua competenza dei contesti aziendali e dei fenomeni di mobbing e straining determina la patologia derivata.

Nella classificazione prevista da Buzzi e Vanini (strutturata come l'impianto clinico del DSM) e ampiamente utilizzata si sottolinea, peraltro, che le situazioni che stanno ordinariamente alla base del mobbing e dello straining non hanno una valenza eziopatogenica rapportabili al DPTS "eventi o situazioni di natura eccezionale, spaventosa o catastrofica". Dal punto di vista nosografico è opportuno notare che, a seguito di comportamenti di mobbing o straining, possono invece svilupparsi molteplici disturbi psichici e/o psico-somatici (eccezionalmente anche di tipo delirante) in quali possono riconoscere un nesso di causalità/con causalità con la condizione lavorativa.

I disturbi psicopatologici osservabili maggiormente sono:

- Disturbi dell'adattamento
- Disturbi d'ansia (specie i DAG e DAP)
- Disturbi depressivi

Compito dell'accertamento peritale è altresì l'eventuale apporto eziopatogenetico della personalità premorbose che rappresenta il principale fattore condizionante il coping con cui il soggetto reagisce allo stress.

Infine, si deve dimostrare il nesso causale intercorrente tra gli eventi persecutori e la patologia lamentata. In particolare, devono essere evidenziate: i) la sussistenza di una serie di episodi che hanno avuto come vittima il soggetto; ii) la reiterazione nel tempo di tali comportamenti; iii) l'esistenza di conseguenze dannose riconducibili, spiegabili in funzione di detti episodi; iv) la ravvisabilità di un filo conduttore che unisca casualmente i punti precedenti e, in particolare, a) un rapporto cronologico tra fatto illecito e malattia e b) un rapporto di adeguatezza qualitativa e quantitativa tra il fatto illecito e il danno lamentato.

Si noti che nella genesi dei disturbi psichici lo sviluppo causale non è di tipo "lineare", ma "circolare". Infatti, la reazione agli eventi esterni può far emergere in maniera conclamata valenze patologiche in precario equilibrio e determinare, con un meccanismo di propagazione a cerchi concentrici, effetti disturbanti a carico di diversi aspetti del funzionamento psico-sociale della persona, spesso anche disomogenei rispetto alla tipologia dell'input determinato dall'evento.

Inoltre, nell'analisi dei disturbi psichici o psico-somatici, non è quasi mai possibile poggiare

l'impalcatura diagnostica sull'unico pilastro di una causa esclusiva bensì su una molteplicità di fattori che si auto-potenziano reciprocamente all'interno di una spirale patogena, ovvero di causalità circolare.

Una mia cliente, l'altro giorno in tribunale, mi ha detto: avvocato, io dopo questa esperienza mi sono sentita un bluff: nel senso sono sempre stata convinta di essere una buona responsabile amministrativa, di aver fatto correttamente il mio lavoro ma dopo aver vissuto due anni di inferno all'interno dell'azienda non ne ero più convinta e ci ho messo molto tempo per recuperare.

Ebbene, l'azione in tribunale, unita al lavoro psicologico è dal nostro punto di vista in grado di recuperare questa perdita perché

- l'esito positivo della causa (o una buona conciliazione) spesso riconducono i vissuti del soggetto ad un dato di realtà (l'ha accertato anche il giudice che ho subito azioni illecite)
- la presenza dello psicologo, oltre ad essere essenziale nell'attività di documentazione e prova dei danni, accompagna il lavoratore alla migliore soluzione di una esperienza lavorativa estremamente dolorosa.