

# IL *MOBBING*: CONOSCERE PER PREVENIRE

Atti del Ciclo formativo  
a cura del Comitato Unico di Garanzia dell'Università di Bologna  
gennaio-settembre 2015



The deposit of this work has been authorized by the publisher:  
Bononia University Press [www.buonline.com](http://www.buonline.com)

“Il Mobbing: conoscere per prevenire. Atti del Ciclo formativo”, a cura  
del Comitato Unico di Garanzia dell'Università di Bologna,  
ISBN: 978-88-6923-184-1  
Copyright BUP 2019

This research contribution can be read, saved and printed for research,  
teaching and private study.

Any other noncommercial and commercial uses are forbidden without  
the written permission of the copyright holders.



Bononia University Press  
Via Foscolo 7  
40124 Bologna  
tel. (+39) 051 232882  
fax (+39) 051 221019

© 2016 Bononia University Press

ISBN 978-88-6923-184-1  
[www.buonline.com](http://www.buonline.com)  
e-mail: [info@buonline.com](mailto:info@buonline.com)

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche) sono riservati per tutti i paesi.

Impaginazione: Sara Celia  
Stampa: Editografica (Rastignano, Bologna)

Prima edizione: novembre 2016

# Sommario

PREFAZIONE <i>Tullia Gallina Toschi</i>	5
INTRODUZIONE Le ragioni di una riflessione sul <i>mobbing</i> e sul disagio lavorativo <i>Marco Balboni, Valentina Filippi</i>	7
La qualità del lavoro e le sue dimensioni: l'approccio sociologico <i>Roberto Rizza</i>	19
Mobbing, conflitto lavorativo e organizzazione. Una proposta interpretativa <i>Paolo Zurla</i>	31
Quando nasce il mobbing e quali effetti produce <i>Dina Guglielmi, Marco Depolo</i>	43
Alla ricerca della fattispecie <i>mobbing</i> : alcune riflessioni giuridiche <i>Anna Rota</i>	59
La conciliazione vita-lavoro tra pari opportunità e promozione del benessere lavorativo <i>Annamaria Donini</i>	79
APPENDICE Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) <i>Marco Balboni</i>	91



## PREFAZIONE

*Tullia Gallina Toschi*

Presidente del Comitato Unico di Garanzia

Un'istituzione che vive per e sulla ricerca non può non interrogarsi su quali rapporti, quale clima si respirino al suo interno. Deve chiedersi come può essere efficiente senza essere dimentica dei soggetti che la compongono, competitiva e guardata ad esempio, senza essere disumana. Deve avere il coraggio di parlare pubblicamente di conflitti o di incomprensioni interne e discutere di strategie per il miglioramento del benessere, in un ambiente che ci vede muovere ed agire, non di rado in una stessa struttura ed in un intorno prossimale di rapporti, per molti anni di lavoro. Con la responsabilità ed il privilegio di avere come principio costitutivo la capacità di generare, tutti e tutte insieme, didattica e ricerca, sempre di più in una logica interdisciplinare, e quindi con un orizzonte e una prospettiva che ben pochi enti pubblici e nessuna azienda privata possono avere. Tra le righe di questa situazione comune ad ogni Ateneo, si è trovato a lavorare il primo Comitato Unico di Garanzia dell'Università di Bologna, nominato in dicembre del 2013. Noi, come membri, sapevamo di svolgere funzioni non esecutive ma "propositive, consultive e di verifica per lo sviluppo della cultura delle pari opportunità, della valorizzazione del benessere lavorativo e contro le discriminazioni". Sapevamo anche di aver la responsabilità di identificare e pubblicare "azioni positive" che non fossero solo esercizi di calligrafia e atti formali da compiere per dimostrare di esistere e per essere visti.

Una delle prime azioni che abbiamo voluto proporre si è sviluppata intorno alla parola *mobbing*, che compare nel nostro ed in altri regolamenti, che ha un contorno giurisprudenziale sfumato e che, pur essendo mutuata dall'inglese, ha, nella lingua italiana, un'accezione diversa: ossia aggressione evidente o sottile ma continua, isolamento e dequalificazione di un lavoratore o una lavoratrice ad opera di un superiore o di un gruppo di persone. Consapevoli che il *mobbing* può essere l'esito estremo di una relazione negativa, fortunatamente infrequente, in una rete di rapporti, che si realizza tra cinque sedi principali e che vede coinvolti più di seimila persone in organico e circa tremila tra dottorandi e assegnisti, oltre a quasi ottantamila studentesse e studenti, che popolano le nostre aule, i laboratori, le biblioteche e gli spazi virtuali comuni.

Con il contributo di sociologi, giuristi e psicologi del nostro Ateneo, abbiamo organizzato il nostro primo ciclo formativo intorno alla conoscenza del *mobbing*, per comprendere quali sottili meccanismi siano alla base di rapporti lavorativi a rischio, cosa li renda più frequenti, quali interventi attivare per evitarli ed infine per ricordare quanto sia importante

non essere complici di alcuna situazione volta ad isolare o a discriminare. Il ciclo è stato molto seguito e partecipato ed ha ribadito la centralità del gruppo di lavoro, sia per preservare il benessere di ciascuno e ciascuna, che per ottenere risultati degni del nostro ruolo. È emersa la necessità, ciascuno per il proprio contributo, di essere riconosciuti, di sentirsi parte, di essere ringraziati per il proprio lavoro e di vivere in un contesto che conservi dei modi educati, rispettosi. Il ciclo ha generato altri bisogni, ha aperto un dialogo ed una discussione, tra esperienze di ricerca di altre realtà europee e desiderio di sperimentare dei modelli nuovi, lontani dagli stereotipi del sistema universitario italiano. È stata una esperienza efficace e vivace che ha dato vita a moduli di formazione permanente del personale docente e tecnico amministrativo. Con un auspicio, condiviso da tutti coloro che hanno preso parte ai seminari: che siano soprattutto coloro che amministrano e dirigono attività didattiche e di ricerca a sentire forte l'obbligo formativo sui temi del benessere lavorativo e sugli aspetti che attengono la corretta gestione dei gruppi di lavoro e a ritenersi responsabili del clima che si respira nel loro dipartimento, ufficio o gruppo di ricerca. Perché solo da un buon clima, solo da rapporti piacevoli e stimolanti, può aversi l'accadimento che cerchiamo ogni giorno, l'esito di ricerca scientificamente e socialmente rilevante, degno di una grande Università, che è comunità sociale e che esiste per operare fuori dall'ordinario.



# INTRODUZIONE

## Le ragioni di una riflessione sul *mobbing* e sul disagio lavorativo

Marco Balboni, Valentina Filippi

### 1. Premessa

Una delle prime iniziative organizzate dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) dell'Università di Bologna è stata l'organizzazione di un ciclo seminariale rivolto a tutte le dipendenti e a tutti i dipendenti dal titolo "Il *mobbing*: conoscere per prevenire". Il corso, articolato in sei incontri, ha visto la partecipazione di docenti, ricercatrici e ricercatori di diversi settori disciplinari, in modo da dare al tempo stesso una visione trasversale e completa di un fenomeno articolato e complesso. I primi due incontri sono stati dedicati agli aspetti sociologici, i successivi due a quelli psicologici, gli ultimi due a quelli giuridici.

Il primo incontro, intitolato "Il fenomeno organizzativo: l'organizzazione come problema", ha considerato l'incidenza sul fenomeno delle dimensioni critiche dell'organizzazione, quali la struttura, la cultura, il potere, i rapporti con l'ambiente esterno. Il secondo, dal titolo "La qualità del lavoro e le sue dimensioni; il fenomeno del *mobbing* in chiave sociologica", ha analizzato gli effetti prodotti sul *mobbing* dalla qualità del lavoro svolto. Nel terzo, ci si è chiesti "Quando nasce il *mobbing* e quali effetti produce?", un'analisi che ha preso in considerazione il processo di *mobbing* e i comportamenti negativi sul lavoro che lo caratterizzano, le tipologie, gli attori, gli antecedenti individuali e organizzativi, gli effetti a breve e a lungo termine sulla persona, sugli osservatori e sull'organizzazione. Nel quarto, ci si è chiesti "Come prevenire e contrastare il *mobbing* anche con interventi di tipo psicologico", il che ha permesso di indagare i modelli psicologici esplicativi del *mobbing*, la relazione tra *mobbing* e rischi psicosociali, il valore della politica organizzativa e della formazione anti-*mobbing*, le possibili linee di intervento per la gestione dei casi. Il quinto intervento, dedicato a "Discriminazioni e *mobbing*", ha considerato i rapporti tra *mobbing* e discriminazione dal punto di vista della vittima, al fine di indagare, in particolare, il ruolo che può assumere il diritto antidiscriminatorio in un contesto in cui manca una specifica regolamentazione del *mobbing*, mentre l'ultimo, avente ad oggetto il tema della "Conciliazione vita e lavoro", si è soffermato sul contributo delle misure di conciliazione alla creazione e al mantenimento di un ambiente di lavoro sereno, al fine di prevenire fenomeni di segregazione professionale dei lavoratori con compiti di cura, oltre a considerare le finalità delle politiche di conciliazione e gli strumenti di flessibilità organizzativa che consentono il bilanciamento tra lavoro e vita privata.

Tutti questi contributi sono ora raccolti nel presente volume. A guardarlo *ex post*, questo volume presenta la particolarità, rilevante probabilmente anche sul piano scientifico, di analizzare il medesimo fenomeno sotto i diversi profili disciplinari rilevanti, restituendo così un approccio olistico che sovente manca nelle abituali analisi scientifiche.

## 2. Le ragioni di un seminario

Diverse sono le ragioni che hanno spinto il CUG a organizzare il presente seminario.

La prima ragione, la più semplice e forse anche la più ovvia, risponde alla necessità di promuovere la conoscenza del fenomeno. Da tanti anni, ormai, si parla di *mobbing*, ma spesso si ignora cosa veramente si intenda con questo fenomeno, con un livello di conoscenza che rimane sovente approssimativo o generico, se non fumoso. Ciò comporta almeno due rischi, opposti, ma entrambi negativi: di classificare qualsiasi cosa di negativo succeda sul posto di lavoro come *mobbing* o, al contrario, di non rendersi conto che ciò che sta accadendo rientra pienamente nella definizione del fenomeno.

All'origine di questa scarsa conoscenza vi sono probabilmente una pluralità di fattori, tanto di ordine culturale che tecnico. In effetti, il *mobbing* è un fenomeno complesso tanto sotto il profilo dell'identificazione delle cause scatenanti quanto sotto il profilo dell'individuazione dei suoi elementi costitutivi o giuridicamente rilevanti.

Come i contributi che si focalizzano sugli aspetti organizzativi e psicologici spiegano, le cause del *mobbing* rimangono di difficile identificazione. Se non è agevole identificarne le cause scatenanti, è abbastanza chiaro che possono concorrere a determinare il fenomeno non solo aspetti soggettivi, di carattere psicologico, ma anche oggettivi, attinenti all'organizzazione dell'ambiente di lavoro. Possono assumere un peso, inoltre, elementi generali esterni, tanto di ordine culturale, quanto di ordine sociale e economico, come ad esempio condizioni economiche generali non favorevoli o circostanze sociali di ordine generale, anche normativo, che possono avere l'effetto di rendere più fragili le condizioni di lavoro o dei (o di certi) lavoratori. Anche l'assetto politico può assumere un peso se concorre a stigmatizzare le (o certe) diversità (percepite o reali).

Questa situazione non è semplificata dalla disciplina del fenomeno sul piano giuridico, particolarmente nel quadro di taluni ordinamenti giuridici come il nostro.

Come il contributo sugli aspetti giuridici spiega, nel nostro ordinamento manca una definizione normativa generale e astratta del fenomeno. Se questo non è necessariamente un aspetto negativo<sup>1</sup>, rimane che l'assenza di una definizione ha l'effetto di lasciare alla giurisprudenza l'identificazione degli elementi costitutivi necessari il che, ovviamente, rende meno agevole la ricostruzione del quadro normativo rilevante. L'opera della giurisprudenza, d'altro canto, dimostra che il fenomeno richiede la presenza di diversi e complessi elementi costitutivi, oltre che probatori, e che tali elementi sono soggetti a evoluzione interpretativa<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Giustamente il contributo di A. Rota mette in rilievo gli aspetti positivi di questa flessibilità normativa.

<sup>2</sup> Cfr., a questo proposito, di recente, Corte di cassazione, 5 novembre 2015, n. 22635, par. 2.3., secondo cui "è *jus receptum* che il *mobbing* è una figura complessa che, secondo quanto affermato dalla Corte costituzionale e recepito dalla giurisprudenza di questa Corte, designa un complesso fenomeno consistente in una serie di atti o comportamenti vessatori, protratti nel tempo, posti in essere nei confronti di un lavoratore da parte dei componenti del gruppo di lavoro in cui è inserito o dal suo capo, caratterizzati da un intento di persecuzione ed emarginazione finalizzato all'obiettivo primario di escludere la vittima dal grup-

con la conseguenza che non è facile disporre non solo di una definizione intuitiva, ma anche stabile di cosa si intenda per *mobbing*.

Pur tenendo conto di queste difficoltà, una conoscenza del fenomeno nei suoi diversi aspetti ha diversi profili di utilità.

Innanzitutto, naturalmente, per chi lo subisce. Non possedere gli strumenti per riconoscere il *mobbing* significa non sapere cosa fare quando se ne è vittima. Ciò non solo riduce la capacità di reagire in modo efficace nei confronti dell'aggressore, ma ha anche l'effetto di privare la vittima della capacità di organizzarsi adeguatamente per far valere le proprie ragioni in sede giurisdizionale se e quando sarà necessario, incidendo ad esempio sulla capacità di raccogliere tutto il materiale rilevante e necessario a fini probatori.

Un'adeguata conoscenza del fenomeno non è utile solo alle vittime, ma anche ai terzi che, a vario titolo, possono essere coinvolti. Come opportunamente pone in rilievo il contributo sugli aspetti psicologici, se è vero che il *mobbing* come fenomeno giuridicamente rilevante suppone una condotta individuale posta in essere dall'aggressore nei confronti di un altro individuo, la vittima, è anche vero che il fenomeno in esame difficilmente si potrebbe produrre in assenza di una sostanziale connivenza (esplicita o implicita, espressa o silenziosa) dell'ambiente circostante. Prima ancora che sull'azione del potenziale aggressore, la sconfitta del *mobbing* passa quindi attraverso una trasformazione culturale dell'ambiente di riferimento che, se opportunamente strutturato e immunizzato, può essere in grado di neutralizzare sul nascere i tentativi di un singolo di *mobbizzare* un'altra persona, normalmente in condizione di maggiore (reale o percepita) vulnerabilità.

Conoscere il fenomeno è poi utile anche all'Amministrazione. Come si è detto, se all'origine del fenomeno vi sono diversi fattori, è certo che gli aspetti organizzativi così come le tipologie di ambiente e lavoro possono giocare un ruolo. È pertanto importante che l'Amministrazione individui gli aspetti su cui può lavorare al fine di rendere minimo il rischio. Tra questi, riveste un ruolo significativo la formazione e la valutazione della leadership e, più in generale, di chi assume posizioni di vertice, considerato il ruolo che quest'ultima può assumere nelle singole situazioni concrete.

Infine, non va trascurata l'importanza che la conoscenza del fenomeno riveste su un piano più generale, tanto sotto il profilo culturale che giuridico. In effetti, l'indagine comparata così come diacronica dimostra che le definizioni di *mobbing* non sono le stesse ovunque e che sono soggette a cambiamenti nel corso del tempo. Ciò dipende dal fatto che ogni definizione giuridica segna lo spazio entro il quale una determinata società è disposta a dare

---

po (vedi per tutte: Corte cost., sentenza n. 359 del 2003; Cass., 5 novembre 2012, n. 18927). Ai fini della configurabilità del mobbing lavorativo devono quindi ricorrere molteplici elementi: a) una serie di comportamenti di carattere persecutorio – illeciti o anche leciti se considerati singolarmente – che, con intento vessatorio, siano stati posti in essere contro la vittima in modo miratamente sistematico e prolungato nel tempo, direttamente da parte del datore di lavoro o di un suo preposto o anche da parte di altri dipendenti, sottoposti al potere direttivo dei primi; b) l'evento lesivo della salute, della personalità o della dignità del dipendente; c) il nesso eziologico tra le descritte condotte e il pregiudizio subito dalla vittima nella propria integrità psicofisica e/o nella propria dignità; d) il suindicato elemento soggettivo, cioè l'intento persecutorio unificante di tutti i comportamenti lesivi (vedi: Cass., 25 settembre 2014, n. 20230; Cass., 21 maggio 2011, n. 12048; Cass., 26 marzo 2010, n. 7382)".

rilevanza giuridica e quindi tutela a o nei confronti di un determinato fenomeno, costituendo quindi il riflesso di un determinato ambiente culturale. Conoscere i confini assegnati dal diritto a un determinato fenomeno permette quindi di conoscere anche i fattori su cui agire per promuovere e stimolare l'evoluzione di un istituto.

La seconda ragione per cui si è deciso di promuovere un corso sul *mobbing* è strettamente legata alla prima e riguarda l'emersione del fenomeno.

La mancanza di un'adeguata conoscenza del fenomeno nel nostro Paese traspare anche dal fatto che, spesso, si sentono dire in incontri o sedi di convegni frasi come "Per fortuna da noi i fenomeni di *mobbing* sono pochi". In realtà, come diversi contributi che seguono mettono in luce, se è vero che i dati del nostro Paese sono comparativamente più bassi di quelli di altri Paesi, ciò, ovviamente, non è dovuto a una supposta immunità dell'ambiente culturale italiano al fenomeno del *mobbing*, quanto, piuttosto, al fatto che la sensibilità per questo tipo di fenomeni (e quindi la conoscenza e la consapevolezza degli stessi) è meno sviluppata nell'ambiente culturale italiano. Ciò comporta che sia meno diffusa la percezione del disvalore di certe condotte con l'opzione, in molti casi, per il silenzio (nella migliore delle ipotesi) o della complicità (nelle peggiori), anziché della stigmatizzazione delle condotte offensive.

Non è escluso che questa cultura sia radicata anche nell'Amministrazione e che ne orienti, più o meno consapevolmente, i comportamenti. Del resto, può essere abbastanza naturale pensare che meno il fenomeno emerge o si manifesta, meglio sia per tutti e per lo svolgimento delle attività dell'Amministrazione in particolare. In realtà, una cultura contraria all'emersione dei fenomeni negativi o disfunzionali presenta diversi rischi tra cui, in particolare, quello di rendere strutturali o endemiche situazioni di questo tipo con costi senz'altro maggiori di quelli richiesti da un intervento tempestivo, anche in termini di risorse umane impiegate.

La terza ragione risiede nel tentativo di stimolare l'elaborazione di strumenti di contrasto adeguati.

Gli strumenti attualmente previsti, consistenti nella sostanza nel ricorso alla autorità giudiziaria, rimangono deboli, largamente inadeguati allo scopo, oltre che essere di difficile accesso. Come rilevato in contributi che seguono, uno dei problemi maggiori è quello della prova. L'onere della prova è così rigoroso che spesso solo una persona particolarmente solida trova le risorse, sin dall'inizio, per raccogliere tutti gli elementi necessari atti a dimostrare la propria condizione di vittima, mentre, invece, perlopiù, quest'ultima viene colpita proprio in ragione di una condizione, reale o avvertita, di vulnerabilità o fragilità.

Appare quindi importante che l'Amministrazione, nei limiti delle sue possibilità, si doti di strumenti interni il più possibile adeguati.

Innanzitutto, con riferimento alla gestione del conflitto. A questo proposito, è importante che l'Amministrazione non finisca per adottare una politica di fatto premiale per l'aggressore. In effetti, per una serie di motivi diversi, tra cui probabilmente la percezione che si tratti di un mezzo meno dispendioso e più speditivo, è forte la tendenza a procedere all'allontanamento (o "trasferimento") della vittima. In questo modo, tuttavia, l'esito che si ottiene è quello di legittimare gli scopi che si sono prefissi gli autori della pratica lesiva, contribuendo a creare un sentimento di sostanziale impunità. Appare chiaro invece che se c'è qualcuno che deve essere "trasferito" è proprio l'autore della pratica, quale che sia la posizione o il ruolo ricoperto nel contesto lavorativo di

partenza. Si tratta di un passaggio che richiede probabilmente una revisione di carattere culturale, ma che appare necessario.

Inoltre, è auspicabile che l'Amministrazione si doti di adeguati strumenti a carattere preventivo tra cui assume un ruolo particolare la creazione di strutture intermedie di fiducia, ancora non adeguatamente valorizzate.

Quanto detto vale non solo per i fenomeni di *mobbing* in senso stretto, ma anche per tutte quelle situazioni, ampiamente diffuse, che, pur non integrando i requisiti del *mobbing*, ne presentano segni iniziali o parziali (malessere lavorativo, marginalizzazione, stigmatizzazione, isolamento, anche a carattere episodico), dando pur sempre luogo a fenomeni di stress all'interno dell'organizzazione.

L'identificazione delle cause di questa vasta congerie di situazioni è altrettanto difficile quanto quella che riguarda il *mobbing*.

Molto spesso il disagio appare legato al luogo di lavoro o a motivi che evidenziano una difficoltà a affrontare la quotidianità dell'attività lavorativa. Il fatto che una situazione legata al luogo di lavoro venga percepita come causa di malessere ha spesso una base soggettiva così come accade per altri fattori di difficoltà. Ne deriva che una condizione lavorativa percepita da alcuni come stressante o insopportabile, da altri può essere percepita in termini positivi, se non addirittura come fonte di dinamismo o stimolante.

Vi sono tuttavia anche gli aspetti relativi all'organizzazione del lavoro. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, rientrano in questo ambito le situazioni di disagio determinate da difficili rapporti interpersonali, gravi incomprensioni, incompatibilità caratteriali, mancata considerazione delle mansioni svolte o valorizzazione del ruolo ricoperto. Dinamiche di questo tipo si verificano tra colleghi o colleghe di pari grado, ma più spesso tra colleghi e colleghe di grado inferiore e le proprie o i propri responsabili. In ambito universitario, rapporti conflittuali interpersonali si hanno frequentemente tra personale docente e personale tecnico amministrativo, due categorie che svolgono mansioni diverse e che si conoscono e si comprendono poco reciprocamente. Spesso, è proprio la scarsa conoscenza reciproca delle funzioni e dei doveri, ai quali le due categorie devono attenersi, a determinare pregiudizi e incomprensioni.

Anche la situazione politica ed economica incide in modo negativo sui bisogni e sulle aspettative delle persone. Da una parte, esiste ad esempio il fenomeno del precariato, che costringe i lavoratori e le lavoratrici ad una perenne instabilità economica oltre che all'accettazione di qualsiasi condizione di lavoro. Dall'altra, coloro che hanno un "posto fisso" soffrono della mancanza della possibilità di una crescita economica e di carriera a causa di vincoli legislativi sempre più stringenti e dell'aumento dei carichi di lavoro dovuti al blocco del turnover e alla conseguente scarsità di nuove assunzioni. Diventa pertanto difficile per chi lavora non provare risentimento verso il sistema a livello generale o addirittura un certo rancore verso l'Amministrazione, anche perché spesso non si riesce a capire fino in fondo quanto questi problemi possano essere affrontati, o almeno in parte alleviati, dalla stessa Amministrazione di appartenenza.

Da ultimo, emerge la difficoltà di conciliare vita familiare e lavorativa. Esistono periodi della vita di una persona in cui le esigenze familiari determinate dalla presenza di figli piccoli o adolescenti, genitori anziani, familiari con handicap, non possono essere messe in secondo piano. Come il contributo dedicato a questi aspetti spiega in dettaglio, in questi casi,

appare necessario ricorrere a strumenti atti ad agevolare la conciliazione tra vita e lavoro affinché l'attività lavorativa non sia avvertita come un problema insormontabile o soltanto come un'occasione di stress, tra cui ad esempio il part-time, la rimodulazione dell'orario di lavoro, il telelavoro.

Come il *mobbing*, anche le situazioni in esame sono quindi legate sia a elementi soggettivi o bisogni della persona che a elementi oggettivi. Entrambi i fattori incidono sulla qualità del lavoro.

Per queste situazioni, ancora di più di quanto non si verifichi per il *mobbing*, l'accesso a strumenti formali di giustizia rimane complicato e difficile. Mancano infatti istituti specifici di tutela per le situazioni indicate. Come il contributo sugli aspetti giuridici precisa, l'unica possibilità è che la giurisprudenza riesca a far rientrare i fatti di causa sotto altri istituti i quali, tuttavia, essendo stati previsti per altri scopi, sono in grado di assicurare una tutela non sempre adeguata e soprattutto poco prevedibile.

Più di quanto non si sia visto per il *mobbing* in senso stretto, quindi, in questi casi diviene centrale l'azione dell'Amministrazione.

Considerato il ruolo che assume la leadership nella tutela del clima lavorativo, molto spesso sarà determinante la figura del responsabile. Appare quindi importante che queste figure, a qualsiasi livello e di qualsiasi categoria, vengano formate in materia di gestione del personale, affinché possibili situazioni di conflittualità vengano il più possibile contenute.

Non va trascurata tuttavia anche l'adozione di politiche di valorizzazione del personale. Essere valorizzati, gratificati, considerati e coinvolti, anche nei processi decisionali, aiuta a dare un significato al lavoro svolto, a condividere gli obiettivi, a produrre soddisfazione e, quindi, a instaurare un buon ambiente di lavoro. In un'ottica non diversa, appaiono senz'altro preferibili le politiche a favore della collaborazione piuttosto che di incentivazione della competizione.

Infine, rimane indispensabile il ruolo della formazione che, oltre a fornire necessari strumenti di conoscenza, aiuta a riflettere e a lavorare su se stessi.

### 3. Il questionario

Secondo i dati dei registri di raccolta delle firme dei presenti, al ciclo di seminari organizzato dal CUG sul *mobbing* hanno partecipato nel complesso 314 persone, di cui 257 donne e 57 uomini. Il numero di partecipanti è stato di circa 120 persone in media per ogni incontro.

La partecipazione in base al genere ha visto picchi di presenza femminile nei primi due seminari (*Il fenomeno organizzativo: l'organizzazione come problema* e *La qualità del lavoro e le sue dimensioni*, entrambi di ambito sociologico), mentre si è notato un incremento di presenza maschile nel terzo e nel quinto seminario (*Quando nasce il mobbing e quali effetti produce* e *Discriminazioni e mobbing*, rispettivamente di ambito psicologico e giuridico).

A gennaio 2016, qualche mese dopo la conclusione del ciclo di seminari, è stato inviato in forma anonima a tutti i partecipanti un questionario, riprodotto qui sotto per intero, al fine di ricevere un riscontro in merito alla validità e all'utilità delle tematiche proposte e per raccogliere opinioni e suggerimenti per la progettazione di percorsi formativi futuri.

**QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DEL CICLO DI SEMINARI****Il *mobbing*: conoscere per prevenire****Categoria di appartenenza:**Personale T.A.  > categoria: B  C  D  EP Prof. Ordinario  Prof. Associato  Ricercatore  CEL (**collaboratore esperto linguistico**)  Altro Responsabile d'ufficio o di Struttura **Ente di appartenenza:** Università di Bologna  Altro **Campus:** Bologna  Cesena  Forlì  Ravenna  Rimini **Tipologia di contratto:** Tempo indeterminato  Tempo determinato  Collaborazione **Seminari frequentati:**1° - Il fenomeno organizzativo: l'organizzazione come problema 2° - La qualità del lavoro e le sue dimensioni 3° - Quando nasce il *mobbing* e quali effetti produce 4° - Come prevenire e contrastare il *mobbing* anche con interventi di tipo psicologico 5° - Discriminazioni e *mobbing* 6° - Conciliazione vita e lavoro **La invitiamo a valutare il ciclo di seminari tenendo conto della seguente scala:**

1- decisamente no 2- più no che sì 3- né sì né no 4- più sì che no 5- decisamente sì

**1. I contenuti dei seminari frequentati hanno corrisposto alle sue aspettative?**

1      2      3      4      5

**2. La durata di ogni singolo seminario è stata adeguata rispetto all'argomento trattato?**

1      2      3      4      5

**3. Il materiale didattico presentato è risultato adeguato?**

1      2      3      4      5

**4. Prima di frequentare questo ciclo, si riteneva in grado di distinguere situazioni di *mobbing* da altre condizioni di malessere lavorativo?**

1      2      3      4      5

**5. Alla luce di quanto appreso durante i seminari, ritiene di essere in grado di distinguere situazioni di *mobbing* da altre condizioni di malessere lavorativo?**

1      2      3      4      5

**6. Ritiene di aver appreso strumenti utili che abbiano contribuito o che possano contribuire a migliorare il suo quotidiano lavorativo?**

1      2      3      4      5

**7. A suo giudizio, gli obiettivi del corso indicati nel programma sono stati raggiunti?**

1      2      3      4      5

**8. Può ritenersi complessivamente soddisfatto del contenuto delle lezioni?**

1      2      3      4      5

**9. Quale dei seminari frequentati ritiene sia stato il più utile e interessante? (max 2 preferenze)**

1° - Il fenomeno organizzativo: l'organizzazione come problema

2° - La qualità del lavoro e le sue dimensioni

3° - Quando nasce il *mobbing* e quali effetti produce

4° - Come prevenire e contrastare il *mobbing* anche con interventi di tipo psicologico

5° - Discriminazioni e *mobbing*

6° - Conciliazione vita e lavoro

**La preghiamo di riportare eventuali suggerimenti e commenti per migliorare l'organizzazione del corso:**

---

---

---

**Indichi un argomento del corso che le piacerebbe approfondire:**

---

---

---

**Indichi una o più tematiche (di interesse del CUG) su cui le piacerebbe che fosse organizzato un nuovo ciclo di formazione:**

---

---

---

**Indichi quali interventi, a suo parere, dovrebbero essere realizzati per migliorare il benessere lavorativo in Ateneo:**

---

---

---

Hanno risposto al questionario 108 persone su 314 partecipanti, di cui la quasi totalità appartenente al personale tecnico amministrativo (101 persone), 3 al personale ricercatore, 1 al personale docente, 1 funzionario di altra amministrazione, 1 dipendente ASL e 1 studente. Tra il personale tecnico amministrativo, 9 sono di categoria B, 59 di categoria C, 28 di categoria D e 5 di categoria EP, mentre 19 rivestono ruoli di responsabilità (5 EP, 12 D e 2 C). La maggior parte di coloro che hanno risposto afferisce al Campus di Bologna (75 persone).

La prima parte del questionario era costituita da domande chiuse sul gradimento e la valutazione del ciclo di seminari.

Alla domanda “*Quale dei seminari frequentati ritiene sia stato il più utile e interessante*”, le risposte sono state, in ordine decrescente, il terzo (52 preferenze), il quarto (44 preferenze), entrambi di ambito psicologico, il primo sugli effetti del *mobbing* e il secondo sulle azioni di contrasto in ambito psicologico.

Alle domande sulla corrispondenza alle aspettative, sull’adeguatezza della durata di ogni seminario rispetto all’argomento trattato e del materiale didattico presentato, la maggioranza ha risposto “Decisamente sì e più sì che no” (più del 70%).

Anche alle domande sull’acquisizione dei contenuti, le risposte sono state largamente positive. Se alla domanda “*Prima di frequentare questo ciclo, ritiene che sarebbe stata/la in grado di distinguere situazioni di mobbing da altre condizioni di malessere lavorativo?*” la maggioranza di risposte è stata negativa, alla domanda “*Alla luce di quanto appreso durante i seminari, ritiene di essere in grado di distinguere situazioni di mobbing da altre condizioni di malessere lavorativo?*”, la maggioranza delle risposte è stata largamente positiva, così come alla domanda “*Ritiene di aver appreso strumenti utili che abbiano contribuito o che possano contribuire a migliorare il suo quotidiano lavorativo?*”, che ha avuto quasi il 90% di risposte positive. Inoltre, per più dell’80% dei partecipanti gli obiettivi del corso sono stati raggiunti, mentre quasi il 90% si è ritenuto complessivamente soddisfatto del contenuto delle lezioni.

La seconda parte del questionario era costituita da domande aperte al fine di raccogliere suggerimenti per il miglioramento organizzativo del corso e proposte o nuovi spunti circa gli argomenti da approfondire o su cui basare futuri cicli di formazione. Le risposte sono state raggruppate per aree tematiche omogenee.

Pur nel complesso positivi, i commenti relativi all’organizzazione hanno evidenziato criticità per gli aspetti tecnici video e audio.

Gli argomenti del corso su cui è stato richiesto un approfondimento sono stati, in ordine decrescente:

1. Prevenzione e contrasto del *mobbing*;
2. Contrasto alle discriminazioni e al *mobbing* (anche attraverso l’uso del linguaggio);
3. Interventi di tipo psicologico;
4. Modelli organizzativi che garantiscano benessere;
5. Azioni di tutela contro le discriminazioni e le situazioni di malessere lavorativo.

Le tematiche proposte per un nuovo percorso formativo sono state, in ordine decrescente:

1. Clima e ambiente di lavoro;
2. Relazioni interpersonali; relazioni tra ruoli; relazioni tra personale docente e personale tecnico amministrativo;
3. Servizi di aiuto psicologico; interventi di supporto per l’integrazione delle disabilità e delle diversità;

4. Programmazione e organizzazione del personale;
5. Discriminazioni di genere;
6. Pari opportunità e inclusione.

Alla domanda “*Indichi quali interventi, a suo parere, dovrebbero essere realizzati per migliorare il benessere lavorativo in Ateneo*”, le risposte sono state, in ordine decrescente:

1. Un forte investimento in formazione, in particolare sui temi della gestione del conflitto e della gestione del personale per i profili professionali che rivestono ruoli di responsabilità;
2. Un maggior coinvolgimento nelle decisioni, meno verticismo, più partecipazione e miglioramento della comunicazione interna;
3. Attivazione di servizi di supporto alla conciliazione vita-lavoro;
4. Istituzione di organi *ad hoc* con competenza a intervenire nelle situazioni di disagio;
5. Monitoraggio delle segnalazioni;
6. Azioni di tutela contro le discriminazioni;
7. Intervento mirato sulle figure apicali;
8. Maggiore trasparenza ed equità nell’organizzazione dei gruppi di lavoro e del personale;
9. Maggiore attenzione nella progettazione di gruppi di lavoro e di modelli organizzativi;
10. Interventi per aumentare il senso di appartenenza al gruppo di lavoro e all’Ente.

Si riportano di seguito per intero le proposte e osservazioni suggerite per il miglioramento del benessere lavorativo in Ateneo secondo un ordine puramente espositivo:

1. Non complicare le procedure in merito alla richiesta di permessi per esigenze familiari, gravi motivi (formare i Dirigenti in merito);
2. Introdurre sussidi per l’iscrizione dei bambini/adolescenti ai centri estivi;
3. Incentivare il telelavoro;
4. Facilitare la mobilità del personale: attese meno lunghe per avvicinamento alla sede più vicina alla residenza per chi ha esigenze di cura (bambini e/o anziani);
5. Prevedere una formazione mirata al personale di tutto l’Ateneo, compreso chi lavora presso i Campus;
6. Istituire un organo che non abbia soltanto carattere consultivo ma potere di intervento reale sulle situazioni di discriminazione;
7. Mantenere anche nel futuro questa ottima iniziativa e, se possibile, promuovere anche altre occasioni formative: la formazione continua del personale potrebbe essere un utile strumento di prevenzione e costruzione di pari opportunità;
8. Favorire l’interazione con le sorgenti decisionali; azioni comuni volte ai collegamenti funzionali tra il personale;
9. Chiarire alla componente docente e tecnico amministrativa compiti e doveri, separare i ruoli, spiegare soprattutto alla parte docente il ruolo del personale TA;
10. Prevedere la partecipazione a questi incontri *in primis* da parte di figure apicali ruoli (dirigenti, responsabili, direttori ecc.) per poter approfondire l’importanza di queste tematiche;
11. Formare gli uffici (progettare gruppi di lavoro), dove convivono le persone per quasi una vita, in base alle caratteristiche comuni (tratti di personalità, collaborazione, accordo in genere) e non semplicemente per tipologia di attività lavorativa (svolgono lo stesso compito: pagano le fatture, fanno i rendiconti, si occupano entrambi di... ecc...). Ciò implica un profondo ascolto dell’esigenza dell’altro e una capacità di valutazione “*super partes*”, che non

sempre si riscontra in chi prende queste decisioni che poi diventano operative (come nel caso delle riorganizzazioni). Alla lunga, questo tipo di intervento, ripaga con una maggiore soddisfazione del proprio lavoro da parte del dipendente e quindi, minore assenteismo o richieste di cambio di attività (mobilità interna, ecc...), in quanto ci si sente consapevolmente parte di un tutto (Amministrazione) che ha senso, perché valorizza. Se non si condivide, non c'è accordo e di conseguenza non c'è benessere lavorativo;

12. Migliorare l'ascolto delle persone. Individuare i *mobber* e intervenire a favore delle persone che denunciano situazioni di *mobbing*, per evitare degenerazioni e sfiducia generalizzata nell'organizzazione;

13. Nell'Ateneo vi sono comportamenti non consoni e mobbizzanti riconosciuti e tollerati da Dirigenti e Responsabili di settore, ritengo che tutto ciò dovrebbe essere corretto in modo profondo e incisivo. Ad oggi non ho riscontrato questo cambio culturale necessario;

14. Sarebbe utile che, in maniera del tutto casuale, il personale del CUG, visitasse le diverse realtà lavorative dell'Ateneo, osservando dal "vivo" e parlando con i dipendenti;

15. Incentivare a livello economico la frequenza di corsi di alta formazione e di corsi universitari da parte del personale TA, almeno di corsi inerenti al proprio profilo e ruolo professionale all'interno dell'organizzazione;

16. Sviluppare politiche di conciliazione vita-lavoro (es. asilo nido interno);

17. Sensibilizzare maggiormente le figure professionali che gestiscono personale verso tematiche inerenti al benessere lavorativo;

18. Assegnare le mansioni lavorative in base alle competenze effettive;

19. Incentivare l'istaurarsi di un buon clima relazionale fra colleghi e non valutare solo lo svolgimento del lavoro effettivo;

20. Incentivare i responsabili delle varie strutture a sentirsi parte di un gruppo di lavoro e a comportarsi come tali;

21. Maggiore potere agli studenti e al personale tecnico amministrativo rispetto ai docenti;

22. Aiuti al personale TA che viene da fuori (e anche se abita vicino ci mette almeno tre ore andata/ritorno);

23. Per TA, ripristino del permesso per visite mediche (ora si devono recuperare);

24. Assunzione di nuovo personale: ci sono uffici dove la gente è allo stremo per il lavoro;

25. Una più equa distribuzione dei carichi di lavoro;

26. Ripristino dello sportello psicologico e del garante anche per ricercatori e professori;

27. Prosecuzione dei lavori sul disagio lavoro correlato, iniziato ma mai portato a termine;

28. Dare la possibilità di poter svolgere mansioni diverse nel lavoro ad esempio ad un B che, generalmente, non fa altro che aperture, chiusure e valanghe di fotocopie. Questa è una violenza. Sono dimostrati i danni che provocano alla salute le polveri sottili, prodotte da questi macchinari e, nonostante ciò, si evita di mettere materiale on line per far risparmiare tempo ai docenti o soldi agli studenti (nessuno si chiede cosa ne pensano i nostri polmoni o se questo è legale?). Sono gli stessi ragazzi a richiedere che venga messo a loro disposizione il cartaceo per via informatica. Siamo nel 2016, questo è uno scempio all'ambiente, alla nostra salute, ripeto, e anche alle casse dell'Università. Inoltre, usare personale per spegne-

re pc è inutile, basterebbe l'educazione di ognuno o educare all'educazione, ad esempio di spegnere i videoproiettori le cui lampade costano tantissimo. Spegnere i condizionatori in estate quando non servono. Molti di noi B siamo diplomati e laureati, forse potremo essere usati per qualcosa di più concreto. Credo sia una dispersione di risorse che andrebbero invece custodite, come le competenze che ognuno di noi può aver maturato e sono messe nel dimenticatoio. Perché? Ma ho pazienza, mi rammarica dire questo, ma la speranza che le cose possano cambiare, anche per chi verrà dopo di me, io la voglio cercare, anche se questi sono brutti tempi. Il riconoscere questi corsi è già una cosa inimmaginabile anni fa e io ci sono. Grazie;

29. Favorire la partecipazione e la collaborazione dei lavoratori. Mi sembra ci sia troppo verticismo nell'organizzazione del nostro Ateneo;

30. Secondo me bisogna agire in tempo, intervenire quando il responsabile della struttura fa del *mobbing*, offese, umiliazioni, urla in presenza dei colleghi, senza rendersi conto di quello che sta commettendo, della gravità. Inviterei vivamente queste persone ad un corso di educazione ed a rivolgersi anche al proprio medico di famiglia per cure mediche. Secondo me la persona malata non si rende conto di essere malata e va curata in tutti i modi per poi prevenire;

31. Favorire la circolazione dell'informazione in Ateneo organizzando degli incontri in cui vengano divulgati gli obiettivi e le attività dell'Università di Bologna. Purtroppo gli impegni pressanti lavorativi non consentono di trovare il tempo per cercare le informazioni sul sito istituzionale e uno o due incontri annuali potrebbero creare l'occasione per avere più consapevolezza della propria Amministrazione;

32. Potrebbero essere costituiti degli incontri (uno o due annuali) durante i quali vengono comunicati le principali novità o obiettivi prefissati dall'Ateneo in quanto, durante l'orario di lavoro, a causa di scadenze e mole di lavoro quotidiana, non si riesce ad avere il tempo necessario per documentarsi sul sito istituzionale;

33. Favorire, valorizzare e proporre modelli positivi;

34. Corsi che riguardano la gestione dei conflitti;

35. Interventi sui posti lavorativi problematici;

36. Azioni formative di *Life coaching*.

# La qualità del lavoro e le sue dimensioni: l'approccio sociologico

*Roberto Rizza*

## **Premessa**

La qualità del lavoro è un aspetto di fondamentale importanza ai fini del progresso delle condizioni di impiego nelle nostre società. Solo nell'ultimo decennio, tuttavia, questo tema è entrato nell'agenda politica dell'Unione Europea in seguito al Summit di Lisbona e alla definizione della Strategia Europea per l'Occupazione. Da quel momento sono stati individuati indicatori concordati per monitorare l'efficacia delle politiche nazionali, integrando le più convenzionali misure economiche con altre legate al benessere umano e alla qualità della vita. La crescita economica e occupazionale è stata così connessa alla coesione sociale, rendendo opportuna l'elaborazione di strumenti volti a misurare la qualità del lavoro.

Tale processo è avvenuto nel quadro di un rapido invecchiamento della popolazione lavorativa, che ha reso necessaria l'adozione di misure volte a disincentivare l'abbandono precoce del lavoro incoraggiando l'allungamento della carriera occupazionale delle persone, ma anche integrando categorie un tempo emarginate dal lavoro, come donne con figli e soggetti con un basso livello di istruzione. Si è trattato di obiettivi politici di difficile realizzazione, dal momento che la sfida non si è limitata all'aumento della partecipazione al mercato del lavoro di persone in età matura, di donne con figli e di lavoratori con bassi livelli di istruzione e qualificazione, ma si è legata a miglioramenti nella qualità del lavoro con una conseguente riduzione dei rischi per la salute e un incremento della motivazione e della soddisfazione.

Nell'ambito di obiettivi politici che miravano a rendere l'economia europea più competitiva attraverso il continuo miglioramento delle abilità e l'adozione di modelli organizzativi che incentivassero la partecipazione dei lavoratori oltreché l'apporto della creatività individuale – in altri termini nel quadro di finalità volte alla creazione della società della conoscenza – la definizione del concetto di qualità del lavoro e di indicatori atti alla sua misurazione è divenuta perciò un'esigenza imprescindibile. Tutto questo mentre molte ricerche evidenziavano l'insorgenza di nuovi rischi psico-sociali che potevano essere ridotti grazie a un maggiore controllo da parte delle persone sulle proprie condizioni di lavoro, pena la crescita di malattie mentali, stress, cardiopatie, malattie professionali e infortuni mortali.

La definizione delle dimensioni della qualità del lavoro è dunque divenuto un obiettivo importante sia a livello concettuale, sia in relazione all'individuazione di indicatori per la sua misurazione. Si tratta tuttavia di una meta difficile da realizzare, considerando le pres-

sioni competitive internazionali crescenti e il rischio che adattarsi ad esse possa significare un peggioramento della qualità del lavoro.

Questo capitolo si concentrerà sull'insieme delle questioni ora sinteticamente illustrate. Tenderemo di chiarire le peculiarità di un approccio sociologico alla qualità del lavoro, mostrando il passaggio da un iniziale focus sulla qualità delle mansioni lavorative a un approccio orientato alla qualità della vita lavorativa, approfondendo inoltre gli indicatori volti alla sua misurazione. Termineremo con alcune considerazioni di sintesi rispetto alle acquisizioni raggiunte e alle sfide davanti a noi.

### 1. Le dimensioni della qualità del lavoro

La qualità del lavoro si riferisce al rapporto fra il sistema dei bisogni, delle aspettative e delle richieste delle persone al lavoro e il sistema organizzativo della produzione di beni e servizi (Gallino 1983; La Rosa 1983). Essa, ponendosi all'incrocio tra istanze individuali relative alla soddisfazione dei bisogni delle persone e delle loro motivazioni legate al lavoro e problematiche che si riferiscono all'organizzazione del lavoro e al macrosistema delle relazioni economiche più complessive, si caratterizza per una costante dinamica tra poli differenziati. I bisogni soggettivi e le esigenze individuali dei lavoratori da un lato, gli aspetti oggettivi relativi alle condizioni economiche ed ambientali dall'altro, fino alle dimensioni della qualità del lavoro riferite ai bisogni di riconoscimento intersoggettivo che le persone nei luoghi di lavoro ricercano.

Nel corso del tempo, la discussione e la ricerca sulla qualità del lavoro ha avuto una profonda evoluzione. Il punto focale iniziale era centrato sulle caratteristiche della mansione lavorativa. Le due questioni più rilevanti, come ha notato di recente Gallie (2012), riguardavano la natura mutevole delle *competenze* e il *controllo* sul lavoro. Si trattava di due prospettive analitiche differenti; la prima, di tradizione marxista, poneva l'accento sulla de-professionalizzazione e sulla crescente separazione fra concezione ed esecuzione nel lavoro, fonte di alienazione (Braverman 1974). La seconda, attenta alle esigenze del management aziendale, considerava i fattori che influenzavano le prestazioni lavorative. Pur partendo da presupposti differenti, i risultati di ricerca di questi due filoni sono stati simili e hanno sottolineato l'importanza dello sviluppo delle competenze nei luoghi di lavoro, la rilevanza della varietà delle mansioni e la crucialità delle opportunità di apprendimento.

In seguito a questi studi pionieristici, altri autori (Gallino 1983; La Rosa 1983) hanno cercato di sistematizzare nei primi anni Ottanta del Novecento, le più importanti dimensioni della qualità del lavoro con una particolare attenzione alle caratteristiche della mansione lavorativa. In particolare gli aspetti individuati sono stati i seguenti:

- la dimensione *economica* che interessa i bisogni di sicurezza economica e di valorizzazione economica del lavoro;
- la dimensione *ergonomica* che fa riferimento ai bisogni di benessere e impegno psico-fisico;
- la dimensione della *complessità* che riguarda l'impegno e la crescita professionale, così come la qualità delle relazioni con i colleghi e la varietà dei compiti e dei problemi da risolvere sul lavoro;
- la dimensione dell'*autonomia* che si riferisce al bisogno di discrezionalità ed autodeterminazione e riguarda l'influenza del lavoratore nel delineare il quadro operativo entro il

quale si muove, partendo dai micro elementi organizzativi (pause e gestione del tempo di lavoro) fino a scelte di maggiore rilievo organizzativo (ordine dei compiti e ritmo del lavoro);

– la dimensione del *controllo* che riguarda il bisogno di controllare le condizioni del proprio lavoro attraverso la partecipazione ai processi decisionali.

A queste dimensioni più recentemente Gosetti (2012, 28) ne propone un'altra, quella *simbolica*, “che riguarda i bisogni di apprezzamento, visibilità, riconoscimento, utilità. È riconducibile alla necessità di avere una precisa identità lavorativa, che accomuna, ma allo stesso momento distingue e gratifica per la personalizzazione e l'originalità del contributo dato al risultato dell'organizzazione e al proprio progetto di vita”.

Nel corso del tempo la ricerca internazionale ha sviluppato ulteriori analisi sulla qualità del lavoro, attingendo alla tassonomia già proposta e allargando ulteriormente il campo delle riflessioni. Uno degli aspetti maggiormente indagati è stato quello delle *competenze*. Alcuni studiosi (Gallie *et al.* 1998; Felstead *et al.* 2007) hanno evidenziato, a questo proposito e nel lungo termine, un orientamento verso un allargamento della qualificazione della forza lavoro. Tale tendenza è misurata da tre indicatori chiave: il livello di qualificazione richiesto per il lavoro svolto, la durata del periodo di formazione che una persona ha ricevuto per poter svolgere quel particolare lavoro e infine il tempo che dall'avvio del lavoro una persona ha impiegato per poterlo svolgere bene. È stata rilevata una relazione stretta tra la diffusione delle tecnologie informatiche e gli elevati livelli di competenza richiesti (Green *et al.* 2003), mentre minore appare l'impegno da parte del management di dotarsi di sistematiche politiche di valorizzazione delle risorse umane in grado di potenziare le competenze.

Per quanto concerne la dimensione del *controllo*, le indagini hanno rilevato una tendenza meno positiva rispetto alla diffusione delle competenze, tanto che evidenze empiriche hanno mostrato una riduzione della libertà decisionale nell'espletamento delle mansioni lavorative con una notevole riduzione della capacità, da parte dei lavoratori, di controllare il proprio operato (Gallie *et al.* 2004). Si tratta di una tendenza comune sia ai lavoratori manuali, sia ai *professionals*. La diffusione dell'organizzazione per team non ha infatti dato vita alla crescita di gruppi semiautonomi fondati sulla presa di decisioni collettive, quanto invece a team sottoposti a circostanziate istruzioni da parte di supervisori. Gli effetti sono particolarmente negativi poiché è stata mostrata la relazione tra bassi livelli di controllo e riduzione del benessere psicologico e aumento di rischi di malattie cardiovascolari. In altri termini, la crescita dell'intensità dei ritmi lavorativi, unita a uno scarso controllo sulle condizioni di lavoro, può comportare effetti particolarmente dannosi per la salute. Nel complesso, dunque, la conclusione è che l'aumento delle competenze e l'incremento del controllo sul proprio lavoro non vanno di pari passo, anzi il contrario.

Non solo il potenziamento delle competenze e il controllo della mansione lavorativa sono aspetti importanti della qualità del lavoro. Ad essi si aggiunge la capacità/possibilità dei lavoratori di influenzare attraverso la *partecipazione* le decisioni organizzative indirettamente attraverso i propri rappresentanti o direttamente attraverso dispositivi organizzativi attuati dal management aziendale.

Rispetto al primo aspetto, sul piano dell'analisi comparativa, possono essere individuati diversi modelli. La contrapposizione classica è stata quella fra l'assoluta centralità della contrattazione dei modelli pluralistici (Stati Uniti; Regno Unito) o conflittuali su base ideologica (Italia), che attribuiscono *ex contractu* al sindacato un titolo all'informazione e

alla verifica congiunta, e quelle realtà di codeterminazione/cogestione che riconoscono al lavoro – *ex lege* – un titolo altamente formalizzato ad avere voce in capitolo nelle decisioni che governano l'impresa (Germania; Austria). Un terzo modello di democrazia industriale è costituito dai paesi scandinavi, in cui vige un sistema articolato di rapporti fra una forte legislazione di sostegno al sindacato, risalente agli anni Settanta del Novecento, e il primato dell'autonomia collettiva nella prassi negoziale a livello di singolo luogo di lavoro. Le conseguenze di questi modelli sulla qualità del lavoro non sono immediatamente evincibili. Tuttavia, la quinta edizione dell'Indagine europea sulle Condizioni di lavoro (European Working Conditions Survey), condotta nel 2010 dalla Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro con sede a Dublino (Eurofound), ha fornito una panoramica della qualità del lavoro a livello europeo. Dall'analisi si evince che relazioni tra le parti sociali partecipative, di cooperazione e coinvolgimento reciproco, possano di fatto favorire ed agevolare i cambiamenti organizzativi, determinando, attraverso una crescita della produttività, vantaggi diretti e/o indiretti per tutti gli attori coinvolti e miglioramenti nella qualità del lavoro.

Per quanto concerne il secondo aspetto – vale a dire la possibilità dei lavoratori di influenzare le decisioni organizzative direttamente – negli ultimi anni si registra la diffusione nelle imprese di gruppi orientati al *problem solving*, così come pratiche di *coaching* e la sperimentazione di una maggiore comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti. In termini generali, le ricerche sulla rappresentanza e la partecipazione (Dorigatti 2015) hanno messo in luce un cambiamento nei canali di comunicazione sul posto di lavoro, che non fa più così tanto perno sulla rappresentanza sindacale, ma si orienta viepiù alla consultazione diretta dei lavoratori da parte del management.

Un ulteriore aspetto relativo alla qualità del lavoro fa riferimento alla *salute* e alla *sicurezza*. Nonostante il calo del numero di lavoratori occupati nei settori che richiedono un notevole sforzo fisico e che provocano logoramento e usura – quali alcune aree del manifatturiero, l'edilizia e l'agricoltura – i rapporti di ricerca di Eurofound sulle condizioni di lavoro in Europa rivelano che alcuni rischi fisici sono ancora molto diffusi. Ci riferiamo in particolar modo a quelli ergonomici, chimico/biologici e a quelli legati al rumore o alla temperatura. La tendenza relativa alla presenza dei rischi fisici è rimasta pressoché invariata dal 1990: la percentuale dei lavoratori costretti a movimenti ripetitivi delle mani o delle braccia è aumentata nel corso degli anni, così come l'esposizione a vibrazioni e a rumore. Vi è stato, però, un leggero calo in relazione ad altri fattori di rischio, quali l'esposizione a radiazioni, fumi, polveri e la manipolazione di sostanze chimiche.

In generale sono più gli uomini rispetto alle donne a riferire di essere esposti ai tradizionali rischi fisici (come il rumore e le vibrazioni), anche se si registrano eccezioni. In particolare, i rischi ergonomici (ad esempio movimenti ripetitivi, lavori che comportano posizioni dolorose o scomode) tendono ad essere più neutri dal punto di vista del genere, mentre per alcuni rischi (esposizione a materiali infettivi, sollevamento o spostamento di persone) prevalgono i lavoratori di genere femminile, riflettendo, almeno in parte, la segregazione femminile in settori particolari, come per esempio il comparto sanitario paramedico. I lavoratori più giovani sono maggiormente esposti alla combinazione di differenti fattori di rischio, anche se tale esposizione diminuisce con il loro invecchiamento. Per le donne la situazione è più uniforme; esse presentano una minore esposizione media per ogni serie di fattori di

rischio in tutti i gruppi d'età. Oltre all'esposizione a una varietà di fattori fisici di rischio, un altro aspetto significativo si riferisce alla percezione dei lavoratori rispetto all'essere o meno informati sui rischi per la salute e la sicurezza. Dalle ricerche di Eurofound emerge una correlazione tra la dimensione dell'impresa e lo status contrattuale e il livello di informazione dei dipendenti in materia di rischi sul lavoro. In generale, i lavoratori delle grandi aziende con un contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato sono coloro che si considerano meglio informati sull'argomento.

La qualità del lavoro è anche legata ad aspetti che riguardano i rischi di subire *violenza e molestie*. Si tratta di fenomeni che hanno suscitato particolare interesse in questi ultimi anni. Alcune indagini hanno mostrato che, in generale, le violenze nei luoghi di lavoro sono lievemente aumentate negli ultimi anni in Europa e hanno inoltre evidenziato la presenza di forti differenze nazionali. Le cifre devono però essere interpretate con cautela, dal momento che esse dipendono dal minore o maggiore livello di consapevolezza diffuso tra i cittadini-lavoratori rispetto alla gravità di questo fenomeno e dalla presenza di norme culturali che lo stigmatizzano in maniera più o meno forte.

Nel 1994 la Commissione Europea ha proposto una definizione delle violenze sul lavoro. È bene utilizzare la forma plurale perché tale definizione comprende sia una dimensione fisica, sia una dimensione legata agli aspetti psicologici. Si passa infatti da abusi che comportano minacce o aggressioni fisiche nei luoghi di lavoro a minacce e/o umiliazioni psicologiche che riducono fino ad annullare la sicurezza, il benessere e la salute delle persone e che possono avvenire tra colleghi, tra superiori e subordinati o da parte di terzi quali clienti, pazienti, alunni.

Particolare attenzione ha avuto, in questa direzione, il fenomeno del *mobbing*, che si riferisce alla persecuzione subita da un individuo o da un gruppo di individui nel contesto lavorativo e all'assoggettamento di tale individuo o gruppo di individui ad una serie di comportamenti umilianti, progettati per gettare su di loro una luce negativa, per destabilizzarli, per creare sospetti circa il loro valore, fino a costringerli, in ultima istanza, ad uscire dall'organizzazione o a rimanerci non sentendosi degni di farne parte. Le conseguenze di questa esperienza traumatizzante, in genere prolungata, comportano significativi costi psicosociali e altre conseguenze negative, specie sulla salute. In Italia, una recente sentenza della Corte Suprema di Cassazione del maggio 2015 ha individuato alcuni fattori in presenza dei quali si può fare riferimento al fenomeno del *mobbing*. Tali elementi devono ricorrere contemporaneamente e si riferiscono a vessazioni sul luogo di lavoro, a contrasti e mortificazioni prolungate, ad attacchi alla possibilità di comunicare, all'isolamento sistematico, a cambiamenti ingiustificati delle mansioni lavorative, ad affronti alla reputazione personale, a violenze o minacce. Deve inoltre essere presente uno squilibrio di potere tra gli antagonisti, con un' inferiorità manifesta del mobbizzato. Le conseguenze sulla salute possono determinare sintomi psicosomatici e aggravamento della salute fino a provocare l'esclusione dal mondo del lavoro. L'intento del *mobbing*, infine, deve essere persecutorio e premeditato.

Un'indagine di Eurofound (2011) ha evidenziato che circa il 6% dei lavoratori europei dichiara di aver subito una qualche forma di violenza sul posto di lavoro, di natura fisica o psicologica. Essa ha gravi implicazioni per la salute e il benessere. I sintomi più comuni sono lo stress, i disturbi del sonno, la stanchezza e la depressione. Nel complesso, i livelli di violenza psicologica segnalati sono superiori a quelli di violenza fisica, che tende a

concentrarsi in settori a contatto con il pubblico. Il livello di violenza fisica e psicologica è particolarmente elevato nell'area del lavoro sociale, mentre le donne, in particolare le più giovani, sembrano essere le maggiori vittime di molestie sessuali sul posto di lavoro rispetto agli uomini. I diversi tipi di violenza, non solo portano in ultima istanza, come abbiamo visto, all'esclusione dal mondo del lavoro, ma sono correlati a valori superiori, rispetto alla media, di assenteismo.

È evidente che la fonte delle violenze e delle molestie sul luogo di lavoro, fra cui il *mobbing*, sono determinati dalla scarsa qualità del lavoro all'interno delle organizzazioni. In particolare alcuni elementi paiono essere decisivi:

- la scarsa autonomia e discrezionalità da parte dei lavoratori;
- lo scarso controllo delle condizioni del proprio lavoro;
- la scarsa partecipazione dei lavoratori singoli e delle loro rappresentanze ai processi decisionali;
- la mancanza di spazi adeguati e la scarsa attenzione alla dimensione ergonomica;
- l'assenza di percorsi di carriera formalizzati (carriere interne);
- la scarsa attenzione alla conciliazione vita/lavoro.

## 2. Dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa

Nel corso del tempo la ricerca internazionale ha ampliato il concetto di qualità del lavoro, non focalizzandosi sulle dimensioni legate alla mansione in senso stretto, ma anche ad aspetti connessi alla presenza di modelli organizzativi che influenzano e ridisegnano il rapporto tra lavoro e vita.

Un aspetto di grande rilievo nel quadro di questa accezione più ampia della qualità del lavoro si riferisce alla *sicurezza/insicurezza* delle carriere occupazionali. Negli ultimi decenni è stata messa in evidenza la crescita, in Europa, di strategie di de-regolazione del mercato del lavoro che hanno reso le carriere meno stabili (Esping-Andersen, Regini 2000). In alcuni Paesi tali tendenze hanno penalizzato soprattutto i giovani, esercitando un effetto di segmentazione per coorti di età, mentre in altri contesti nazionali le diseguglianze sono cresciute soprattutto per livelli di qualificazione. In Italia, per esempio, negli ultimi decenni abbiamo assistito ad un processo di flessibilizzazione del mercato del lavoro secondo una strategia di deregolazione parziale e selettiva che ha penalizzato soprattutto i giovani. Il forte coinvolgimento dei giovani in tipologie contrattuali a termine ha così animato un dibattito che ha reso evidente come la crescita dell'insicurezza lavorativa abbia assunto, soprattutto in Italia, i caratteri di una forte discriminazione per età (Reyneri 2011; Barbieri, Scherer 2005; De Luigi, Rizza 2011) con effetti di peggioramento della qualità del lavoro. La *job tenure*, ovvero la durata media dei rapporti di lavoro per i giovani-adulti, diminuisce fortemente in Italia soprattutto a partire dal 1998, fino a raggiungere la quota del 17% per i contratti di lavoro a *tenure* bassissima, ovvero della durata di un anno, ed arrivare al 30% per i rapporti di lavoro che proseguono al massimo tre anni.

Uno dei rischi maggiori che comporta la temporaneità del contratto è quello di restare intrappolati a lungo in carriere discontinue con un'alternanza di impieghi di durata limitata e di limitata qualità e periodi di disoccupazione. In Italia è da alcuni anni che ci si domanda se il lavoro a termine sia un modo per facilitare l'inserimento occupazionale dei giovani, diventando una sorta di trampolino verso l'occupazione stabile, oppure se contribuisca ad accrescere il rischio di restare intrappolati in occupazioni instabili e di scarsa qualità anche

in età adulta<sup>1</sup>. Barbieri e Scherer (2005) mostrano innanzitutto come per i trentenni l'area dell'occupazione stabile si sia ridotta a vantaggio di quella instabile. Infatti, confrontando i trentenni usciti dal sistema formativo negli anni 1970-1974 a quelli usciti negli anni 1998-2003, la percentuale di coloro che possono contare su un lavoro dipendente a tempo indeterminato diminuisce dal 70% circa al 45% circa, mentre chi ha un rapporto di lavoro a tempo determinato o di collaborazione cresce dal 5% ad oltre il 30%. Ma rispetto all'alternativa trampolino o trappola si evidenzia che la probabilità di trovare un primo lavoro stabile diminuisca negli anni più recenti e sia minore anche per chi ha avuto un precedente lavoro instabile, smentendo l'ipotesi trampolino secondo la quale le occupazioni instabili eserciterebbero un effetto "segnalazione" rispetto alle abilità dei lavoratori, facilitando così il transito ad un impiego stabile. In particolare, lo svantaggio dei lavoratori temporanei si registra principalmente in relazione alla dimensione economica della qualità del lavoro. Risultati analoghi si osservano anche per la dimensione della complessità e dell'autonomia (Centra *et al.* 2012).

Scherer (2004) ad ogni modo sottolinea che, nonostante per i giovani italiani sia più complicato che per i giovani di altri paesi europei stabilizzare il contratto di lavoro, i rapporti instabili non determinano una carriera bloccata rispetto al prestigio professionale delle occupazioni successive, a patto però che la prima attività sia di livello adeguato al proprio livello formativo. Al contrario, un'entrata sotto-qualificata aumenta i rischi di intrappolamento in impieghi di scarsa qualità e in carriere prive di mobilità.

Un'altra area principale di sviluppo per gli studi sulla qualità della vita lavorativa è quella della *conciliazione vita-lavoro*. Essa prende vigore in riferimento all'intensificazione dei ritmi di lavoro influenzati dal cambiamento tecnologico e organizzativo che può rappresentare una delle principali cause di peggioramento della qualità del lavoro. Discontinuità dei ritmi di lavoro e intensificazione eccessiva degli stessi provocano, infatti, un peggioramento delle condizioni fisiche e psicologiche. Il fenomeno dell'eccessiva intensità di lavoro e della discontinuità dei ritmi riguarda in Italia soprattutto i lavoratori autonomi e quelli temporanei. Le analisi effettuate attraverso la III Indagine Isfol sulla Qualità del Lavoro permettono di identificare nella tipologia contrattuale una caratteristica discriminante della percezione del proprio ritmo di lavoro. I ritmi di lavoro particolarmente accelerati caratterizzano il 28% dei dipendenti standard mentre il 16% di questi è interessato da ritmi di lavoro discontinui. I collaboratori, ossia i lavoratori con contratti a termine formalmente indipendenti, sono la categoria con la maggior incidenza di ritmi di lavoro elevati (30%); la quota di collaboratori che dichiara di avere un ritmo di lavoro prevalentemente discontinuo è invece del 17%. La percezione dei lavoratori indipendenti è particolarmente diversa da quella dei lavoratori subordinati o dei collaboratori: i ritmi di lavoro discontinui sono percepiti da ben il 30% degli autonomi e l'elevata intensità del lavoro caratterizza il 29% di essi. Infine, fra i lavoratori dipendenti a termine è più elevata la quota di quanti hanno ritmi di lavoro discontinui (29%) rispetto a quanti lamentano ritmi di lavoro elevati (22%).

La combinazione di più alti livelli di intensità del lavoro e la maggiore partecipazione

---

<sup>1</sup> Per un approfondimento sull'ipotesi che la flessibilità costituisca un trampolino verso l'occupazione stabile si vedano, per l'Italia, Barbieri, Scherer (2005), Berton *et al.* (2009). Un esame approfondito della letteratura sugli altri paesi è contenuta in De Graaf-Zijl (2005).

all'occupazione remunerata da parte delle donne, in coppia e con figli, ha sollevato numerose problematiche circa la modalità in cui i modelli organizzativi delle aziende sono compatibili con la vita familiare. L'espressione "sistema famiglia-lavoro" è stata proposta per indicare la forte interdipendenza tra l'organizzazione del lavoro remunerato e l'organizzazione della famiglia (Saraceno 2005). Nonostante negli ultimi decenni il ruolo sociale ed economico della donna abbia subito rilevanti mutamenti, tanto che il lavoro remunerato è progressivamente divenuto parte integrante dell'esistenza e della costruzione identitaria, il modello di distribuzione delle responsabilità in ambito familiare continua a riproporsi frequentemente in forma tradizionale: se per gli uomini "la famiglia è una risorsa a cui attingere durante tutto il percorso che conduce al consolidamento delle proprie scelte professionali, per le donne la responsabilità familiare si traduce spesso in un vincolo con cui fare i conti nel momento in cui si progetta il proprio futuro lavorativo. In altre parole, mentre gli uomini hanno una famiglia su cui contare, le donne hanno una famiglia a cui pensare" (Dovigo 2007, 20-21).

E non molto diversa è la situazione all'interno delle organizzazioni produttive, molto in ritardo nella definizione di orari compatibili con l'esercizio di compiti di cura, con effetti discriminatori e segregativi e peggiorativi della qualità del lavoro per chi è caricato di responsabilità all'interno delle mura domestiche. E infatti, le stesse realtà aziendali si presentano spesso profondamente sessuate nelle loro consuetudini, prassi ed azioni: "è la dimensione lavorativa nel suo complesso ad essere considerata un ambito connotato fondamentalmente al maschile, rispetto al quale la presenza femminile può trovare spazio solo attraverso forme di adattamento ed adeguamento alla struttura organizzativa e simbolica stabilita" (Dovigo 2007, 13) che richiede una disponibilità temporale pressoché illimitata, o comunque estesa ben oltre l'orario di ufficio, identificando, peraltro erroneamente, con tale disponibilità la dimostrazione del proprio attaccamento all'organizzazione, così come la conferma del proprio valore professionale e della propria affidabilità. Il prevalere infatti di una cultura fondata sulla presenza fisica, sul *face time* e sulla mancanza di delega, concorre a riproporre la tradizionale dicotomia tra produzione e riproduzione, tra lavoro e famiglia, e soprattutto alla identificazione della maternità come costo che va ad appesantire il bilancio della struttura, comportando un aggravio in termini di riorganizzazione interna derivante dalla fruizione da parte della neomadre di periodi di congedo, dalle ripetute assenze o dalle frequenti richieste di permesso. Le conseguenze sono evidenti: scarsi o nulli investimenti in termini di formazione, di aggiornamento delle competenze e di responsabilizzazione da parte delle aziende nei confronti del personale femminile, con evidenti effetti peggiorativi della qualità del lavoro.

Una ricerca ampia è stata quella che ha analizzato i vantaggi e gli svantaggi del lavoro *part time* come potenziale soluzione alle tensioni tra lavoro e vita familiare. Hakim (2002), per esempio, ha sostenuto che il lavoro *part time* è fonte di soddisfazione lavorativa e di minori tensioni all'interno della famiglia e dunque tende ad essere particolarmente ricercato da un settore della forza lavoro femminile che manifesta una priorità, rispetto alle proprie preferenze, verso le attività di cura familiari e le incombenze domestiche. Spesso però è stato notato come il lavoro *part time* comporti una riduzione in termini di retribuzione, possibilità di sviluppo delle competenze e opportunità di carriera, intrappolando le persone, spesso di genere femminile sovraccaricate di compiti di cura familiari, in un settore secondario del mercato del lavoro per il resto della loro carriera. La ricerca italiana ed europea (Centra *et*

al. 2012; Eurofound 2011) evidenzia quanto il lavoro *part time* abbia spesso conseguenze negative sull'impegno intellettuale richiesto dal lavoro, sulla sensazione di svolgere un lavoro adeguato alle proprie capacità e sulla possibilità di utilizzare al meglio le proprie abilità e competenze.

### 3. Gli approcci alla misurazione della qualità del lavoro

Abbiamo visto quanto il concetto di qualità del lavoro sia sfaccettato e complesso e quanto la sua definizione debba tenere conto sia della componente soggettiva e percepita relativa al livello di soddisfazione per gli aspetti intrinseci (contenuto, varietà, pesantezza, livello di autonomia e possibilità di sviluppo professionale), sia della dimensione oggettiva relativa ai comportamenti concretamente praticati al lavoro (ore lavorate, tempo per raggiungere il lavoro, formazione svolta), alle condizioni organizzative, nonché al rapporto vita-lavoro (organizzazione dei turni, presenza di servizi volti alla conciliazione).

Del resto questi aspetti si rispecchiano nelle differenze terminologiche che distinguono i concetti di occupazione (*employment*), lavoro (*work*) e impiego (*job*) e che rimandano a distinte dimensioni: lo status occupazione, il tipo di lavoro in sé, i suoi contenuti. Da questa pluralità di significati discende, da un lato la coesistenza di vari approcci teorici alla concettualizzazione della qualità del lavoro, e dall'altro la pluralità delle scelte rispetto a quali indicatori utilizzare nella sua misurazione. La decisione di includere o meno talune dimensioni o elementi nella concettualizzazione della qualità del lavoro ha pertanto conseguenze sulla scelta degli indicatori da utilizzare.

Di seguito saranno sinteticamente illustrati alcuni approcci sviluppati da importanti organizzazioni internazionali. Ad esempio quello dell'Unione Europea sul tema della "qualità del lavoro" e quello elaborato dall'*International Labour Organization* (ILO) sul cosiddetto "*decent work*", così come quello sulla "qualità dell'occupazione" sviluppato da un gruppo di esperti di UNECE/ILO/Eurostat. Sarà inoltre brevemente illustrato l'approccio della "giusta occupazione" elaborato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità e quello definito da Eurofound – la Fondazione per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro – sulla "qualità del lavoro e dell'occupazione".

Per quanto riguarda l'Unione Europea, sono state individuate alcune dimensioni della qualità del lavoro dalle quali possono essere ricavati indicatori. I dati sono rilevati per mezzo dell'indagine sulle forze di lavoro (*Labour Force Survey*) o attraverso altre fonti statistiche come la *Survey on Income and Living Conditions*. Le principali aree di interesse sono le seguenti:

- competenze, apprendimento lungo tutto l'arco della vita e della carriera
- uguaglianza di genere
- salute e sicurezza sul lavoro
- flessibilità e sicurezza del lavoro
- inclusione e accesso al mercato del lavoro
- organizzazione del lavoro e conciliazione vita/lavoro
- dialogo sociale e coinvolgimento del lavoratore
- diversità e non discriminazione
- performance complessiva sul lavoro.

Si tratta di linee guida, ciascuna delle quali è legata a una batteria di indicatori, definite nel percorso che ha dato avvio alla "Strategia Europea per l'Occupazione", mentre nella de-

finizione della più recente strategia “Europa 2020” sono stati inseriti altri aspetti relativi alle politiche per l'invecchiamento attivo e alle politiche per l'innovazione.

Un altro organismo internazionale – l'ILO – si è focalizzato, come anticipato, sul concetto di *decent work* che si regge su quattro obiettivi strategici da cui possono essere tratti indicatori grazie alle indagini sulle forze di lavoro e mediante altre fonti statistiche nazionali. Principalmente si fa riferimento a:

- applicazione dei principi fondamentali del diritto del lavoro e degli standard occupazionali internazionali

- occupazione stabile e opportunità di guadagno
- previdenza e sicurezza sociale
- dialogo sociale

L'approccio UNECE (Commissione economica per l'Europa delle Nazioni Unite/ILO/Eurostat) ha invece individuato i seguenti elementi quali dimensioni fondamentali della qualità del lavoro:

- sicurezza ed eticità dell'occupazione
- retribuzioni e redditi da lavoro
- orario di lavoro e conciliazione tra lavoro e vita privata
- sicurezza dell'occupazione e previdenza sociale
- dialogo sociale
- sviluppo professionale e formazione
- relazioni sociali sul luogo di lavoro e motivazione per il lavoro

L'approccio della rete EMCONET/Organizzazione Mondiale Sanità si è soffermato sulla comprensione dei legami tra condizioni di lavoro e determinanti sociali. In particolare tale rete si è concentrata sulle seguenti dimensioni:

- assenza di coercizione
- sicurezza lavorativa (in termini contrattuali e di condizioni occupazionali)
- giusta retribuzione (sufficiente a garantire un adeguato tenore di vita)
- protezione del lavoratore ed esistenza di prestazioni di previdenza sociale
- rispetto e dignità sul lavoro (compresa la non discriminazione in base a caratteristiche personali)

- partecipazione del lavoratore
- arricchimento e non alienazione (il lavoro non deve rappresentare soltanto un mezzo di sostentamento)

Un'altra importante organizzazione internazionale specializzata negli studi sulla qualità del lavoro – Eurofound (Fondazione di Dublino) – ha elaborato un quadro di riferimento relativo alla qualità del lavoro e dell'occupazione che è alla base dell'attività di ricerca svolta dall'istituto. Tali elementi sono approfonditi e monitorati attraverso un'indagine campionaria di livello europeo sulle condizioni di lavoro ripetuta negli anni (*European Working Conditions Survey*), che permette di avere a disposizione strumenti per il monitoraggio continuo. In particolare, le dimensioni al centro dell'interesse di Eurofound sono le seguenti:

- carriera e sicurezza dell'occupazione
- salute e benessere dei lavoratori
- conciliazione fra impegno lavorativo e vita privata
- utilizzo e sviluppo delle competenze e delle capacità possedute

In conclusione di questa sintetica rassegna, resta da evidenziare come alcuni degli approcci qui ripresi abbiano essenzialmente una finalità politica immediata volta alla misurazione di un processo nel quale obiettivi e indicatori sono stati definiti dagli attori politici nella definizione negoziata delle *policies*. Ci riferiamo all'approccio definito dall'Unione Europea che è il risultato di un percorso politico entro il quale si situano la già ricordata strategia Europea per l'Occupazione e quella denominata Europa 2020. Gli altri approcci, invece, hanno un maggiore interesse alla misurazione della qualità del lavoro sulla base di concettualizzazioni diverse dello stesso fenomeno, aprendo soprattutto la strada verso l'approfondimento e il confronto concettuale ed empirico.

#### 4. Conclusioni

Negli ultimi anni, come abbiamo visto, la ricerca internazionale ha fatto significativi passi avanti sia nei contenuti, sia negli aspetti metodologici e di misurazione della qualità del lavoro e della qualità della vita lavorativa. È opportuno utilizzare entrambi i concetti, dal momento che questa doppia dimensione, come illustrato, è di grande importanza. La ricerca ha mostrato in questi ultimi anni come i requisiti in termini di competenze lavorative stiano mutando e come vi sia una tendenza alla qualificazione della forza lavoro, pur in un quadro di forte polarizzazione fra lavoratori in termini di opportunità di carriera. Tuttavia, dalle ricerche emerge altresì che il controllo che i lavoratori esercitano sul proprio lavoro è diminuito nettamente, mettendo in discussione ipotesi circa la correlazione tra abilità e capacità di controllo. Tale fenomeno chiama in causa i modelli di organizzazione del lavoro e il ruolo degli organismi di rappresentanza dei lavoratori nella definizione di contesti capaci di valorizzare le varie dimensioni della qualità del lavoro, sia quelle riferite alle mansioni in senso stretto, sia quelle legate al rapporto fra bisogni e organizzazione.

Il futuro programma di ricerca sui temi della qualità del lavoro è molto aperto e denso di sfide, soprattutto alla luce della più grave recessione dagli anni Trenta del Novecento – peraltro associata a una fase molto lenta di ripresa – che sta avendo forti ripercussioni sull'organizzazione del lavoro e la più generale struttura del mercato del lavoro.

#### Bibliografia

- Barbieri, P., Scherer, S. (2005), *Le conseguenze sociali della flessibilizzazione del lavoro in Italia*, in "Stato e mercato", 2, 291-322.
- Berton, F., Richiardi, M., Sacchi, S. (2009), *Flex-insecurity: perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*, Bologna, Il Mulino.
- Braverman, H. (1974), *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York, Monthly Review Press.
- Centra M., Curtarelli M., Gualtieri, V. (2012), *La qualità del lavoro in Italia: evidenza empirica dalla Terza Indagine Isfol-Qdb*, in D. Gallie, G. Gosetti, M. La Rosa (2012), *Qualità del lavoro e della vita lavorativa*, numero monografico di "Sociologia del lavoro", 127, Milano, Franco Angeli.
- De Graaf-Zijl, M. (2005), *The Attractiveness of Temporary Employment to Reduce Adjustment Costs: A Conjoint Analysis*, Bonn, IZA Working Papers.
- De Luigi, N., Rizza, R. (2011), *La vulnerabilità dei giovani nel mercato del lavoro italiano: dinamiche e persistenze*, in "Sociologia del lavoro", 124, 117-147.

- Dorigatti, L. (2015), *Strategie di rappresentanza del lavoro nelle catene del valore: al di là della distinzione fra datore di lavoro formale e sostanziale*, in "Stato e mercato", 2, 281-308.
- Dovigo, F. (2007), *Strategie di sopravvivenza. Donne tra famiglia, professione e cura di sé*, Milano, Bruno Mondadori.
- Esping-Andersen, G., Regini, M. (2000), *Why deregulate labour markets?*, Oxford, Oxford University Press.
- Eurofound (2011), *European Company Survey 2009*, Luxembourg, Publication Office of the European Union.
- Felstead, A., Gallie, D., Green, F., Zhou, Y. (2007), *Skills at Work 1986-2006*, Oxford, ESRE Centre on Skills, Knowledge and Organizational Performance (SKOPE).
- Gallie, D., White, M., Cheng, Y., Tomlinson, M. (1998), *Restructuring the Employment relationship*, Oxford, Clarendon Press.
- Gallie, D., Felstead, A., Green, F. (2004), *Changing Patterns of Work Discretion in Britain*, in "Work Employment and Society", 18.2, 243-266.
- Gallie, D. (2012), *La qualità del lavoro: una visione d'insieme della ricerca britannica*, in D. Gallie, G. Gosetti, M. La Rosa, *Qualità del lavoro e della vita lavorativa*, numero monografico di "Sociologia del lavoro", 127, Milano, Franco Angeli.
- Gallino, L. (1983), *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi, Torino.
- Gosetti, G. (2012), *Dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa: persistenze e innovazioni nel profilo teorico e nelle modalità di analisi*, in D. Gallie, G. Gosetti, M. La Rosa, *Qualità del lavoro e della vita lavorativa*, numero monografico di "Sociologia del lavoro", 127, Milano, Franco Angeli.
- Green, F., Felstead, A., Gallie, D. (2003), *Computers and the changing skill-intensity of jobs*, in "Applied Economics", 35, 1561-1576.
- Hakim, C. (2002), *Lifestyle Preferences as Determinants of Women's Differentiated Labor Market Careers*, in "Work and Occupations", 29, 428-459.
- Isfol (2010), *La qualità del lavoro in Italia*, Terza Indagine, Roma, Isfol editore.
- La Rosa, M. (1983), *Qualità della vita e qualità del lavoro*, numero monografico di "Sociologia del lavoro", 17/18, Milano, Franco Angeli.
- Reyneri, E. (2011), *Sociologia del mercato del lavoro*, quarta ed., Bologna, Il Mulino.
- Saraceno, C. (2005), *Family Work Systems in Europe*, in J. Alber, W. Meckel (eds.), *Europas Osterweiterung: Das Ende der Vertiefung?*, Berlin, Edition Sigma, 57-84.
- Scherer, S. (2004), *Stepping-stones or Traps? The Consequences of Labour Market Entry Position for the Further Career Chances in Germany, Italy and Great Britain*, in "Work Employment and Society", 2, 369-394.

# Mobbing, conflitto lavorativo e organizzazione. Una proposta interpretativa

Paolo Zurla

## Premessa

La scelta di trattare il fenomeno del *mobbing* in una prospettiva analitica che presti attenzione alle dinamiche socio-organizzative deriva dalla consapevolezza, peraltro ampiamente affermata in letteratura, che le organizzazioni sono fondamentali nella comprensione di molteplici fenomeni della vita sociale, in quanto – a ben vedere – tutta l'azione collettiva, si svolge in e attraverso contesti organizzativi (Catino 2012).

Se la rilevanza delle organizzazioni nella vita sociale è ampiamente riconosciuta, è altrettanto evidente che esista un “*lato oscuro*” delle organizzazioni come dimostrato da diversi studi (Vaughan 1999). D'altronde le organizzazioni sono formate da individui che prendono parte a interazioni sociali che possono essere tanto connotate da dinamiche di cooperazione e solidarietà, quanto da varie forme di conflittualità siano esse manifeste o latenti.

Nel presente contributo si tenta di leggere il fenomeno del *mobbing* alla luce dei principali concetti della teoria delle organizzazioni sulla scia di quanto già evidenziato da alcuni studiosi circa la rilevanza del contesto socio-organizzativo nelle situazioni di *mobbing* (Caiozzo, Vaccani 2010).

Un primo importante passo per la comprensione del fenomeno del *mobbing* è dunque tentare di definirlo, a partire dalla letteratura di riferimento, anche per distinguerlo da altre forme di vessazioni e conflittualità nei luoghi di lavoro, e ciò rappresenta l'obiettivo del primo paragrafo.

È sembrato poi opportuno presentare brevemente alcuni concetti e dimensioni della teoria delle organizzazioni che possono essere implicati nel fenomeno del *mobbing*.

L'ultimo paragrafo infine mira a rendere maggiormente esplicito il rapporto che intercorre tra contesto socio-organizzativo e le sue dimensioni con le pratiche di *mobbing*.

## 1. Mobbing: un tentativo di definizione

Il termine “*mobbing*” deriva dal verbo inglese “*to mob*” (accerchiare) che, a sua volta, trae origine dall'espressione latina “*mobile vulgus*”, letteralmente “movimento del popolo”, ed è genericamente utilizzato per indicare l'azione di un gruppo che accerchia qualcosa o qualcuno.

Tale espressione è stata usata per la prima volta nel corso degli anni Settanta dall'etologo tedesco Konrad Lorenz (1963) per descrivere il comportamento aggressivo delle anatre selvatiche che escludevano il nemico (ad esempio un rapace) contemporaneamente accer-

chiandolo e aggredendolo in gruppo. Nel regno animale, quindi, il *mobbing* rappresenta una forma di difesa territoriale attuata dal branco e, più in generale, un'azione di tutela dei confini e dell'equilibrio di un dato sistema.

Il concetto è stato successivamente mutuato dagli studi psico-sociali per andare ad indicare un fenomeno relazionale riguardante l'ambito lavorativo che è stato oggetto di una crescente attenzione nel corso degli ultimi anni tanto a livello di dibattito pubblico, quanto a livello socio-psicologico, medico e legale.

Tra le tante definizioni che sono state elaborate relativamente al concetto di *mobbing*, appaiono di indubbia rilevanza e chiarezza quelle proposte da Leymann (1996) ed Ege (1997) nei loro classici studi sulle vessazioni in ambito lavorativo.

Il primo definisce il *mobbing* come una serie di azioni ripetute per un lungo periodo di tempo, compiuta da uno o più attori (*mobber*) per danneggiare qualcuno (mobbizzato), in modo sistematico e con scopo preciso. Nella prospettiva di Leymann, il *mobbing* rappresenta quindi "un comportamento contrassegnato da una comunicazione ostile e non etica, diretto sistematicamente nei confronti di un soggetto che, a seguito di tale condotta, finisce per trovarsi in una condizione di svantaggio e impotenza" (Leyman 1996, 5), ciò determinando la ripetizione delle attività disturbanti e vessatorie. Ege descrive il medesimo fenomeno come "una forma di terrore psicologico esercitato sul posto di lavoro" (1997, 31) che si realizza attraverso condotte aggressive e vessatorie, ripetute nel tempo e poste in essere contro un soggetto da parte di colleghi o superiori.

Entrambe le definizioni consentono di evidenziare come il *mobbing* si caratterizzi per essere:

- un processo comunicativo e relazionale, che riguarda l'interazione tra più soggetti (Hirigoyen 1998) e, più specificamente, la relazione tra una vittima (il soggetto mobbizzato), uno o più aggressori (*mobber*) e un insieme di astanti (il pubblico) che possono porsi o meno in contrasto con il *mobber*;
- un fenomeno sistematico, continuo, ripetitivo che implica quindi un processo di vittimizzazione reiterato e duraturo nel tempo,<sup>1</sup> attuato mediante aggressioni più psicologiche che fisiche;
- un'attività vessatoria intenzionalmente e volontariamente<sup>2</sup> posta in essere da un aggressore con lo scopo di allontanare la persona vittimizzata, eliminandola più o meno metaforicamente da un dato ambiente;

<sup>1</sup> Il problema di come determinare la reiterazione e la durata del *mobbing* resta ancora di difficile soluzione. Per quanto concerne la durata, genericamente si tende a parlare di *mobbing* solo quando un fenomeno aggressivo perdura per almeno 6 mesi, al fine di scindere il *mobbing* da altre dinamiche di conflitto lavorativo. Tuttavia, risulta spesso particolarmente complesso determinare l'esatto inizio della condotta mobbizzante, che non è spesso facilmente riconoscibile nelle sue prime fasi. Similmente, anche la frequenza degli atti mobbizzanti appare di difficile determinazione. Convenzionalmente, si parla di *mobbing* quando le condotte aggressive si ripetono almeno una volta alla settimana, ma la percezione della frequenza non sempre coincide la frequenza reale (Favretto 2005).

<sup>2</sup> Anche la questione dell'intenzionalità del *mobbing* risulta essere ampiamente dibattuta. Secondo Ege (1997; 2005), alla base del *mobbing*, si può riscontrare un intento vessatorio coerente e finalizzato che non sempre può essere interpretato nei termini di dolo, ma che comunque si concretizza in una mancanza di risposta consapevole nei confronti dell'altro. Il *mobber* può, infatti, non essere consapevole della diversa interpretazione che le sue azioni hanno per gli altri ed è raro che abbia pianificato il danno fatto alla vittima, ma il dato processuale, l'escalation di aggressività indicano comunque la presenza di un certo grado di intenzionalità.

- un processo che porta progressivamente la vittima, indipendentemente dalla sua condizione di forza o debolezza iniziale, ad occupare una posizione di svantaggio, impotenza ed isolamento, generando quindi un dislivello tra le parti;
- un fenomeno che si realizza entro l'ambiente di lavoro, ma i cui effetti si possono ripercuotere in tutte le sfere esistenziali del soggetto vittimizzato.

Scendendo al livello delle pratiche, il *mobbing* si concretizza in una serie particolarmente articolata di condotte che talvolta appaiono difficilmente identificabili e riconoscibili come forme di *bullying at work*. Si può, infatti, parlare di *mobbing* quando uno o più *mobber* limitano o impediscono al mobbizzato di esprimersi o di chiedere informazioni rispetto a fraintendimenti, quando un lavoratore viene isolato o privato dei mezzi di comunicazione e degli strumenti di lavoro, quando viene ostacolata la possibilità della vittima di partecipare ai processi decisionali, quando il lavoratore viene trasferito in luoghi lontani, demansionato o sovraccaricato di lavoro, quando la sua reputazione viene attaccata, quando il *mobber* attenta alla salute della vittima (non concedendo, ad esempio, le ferie o attribuendole impieghi pericolosi) oppure quando esercita nei suoi confronti condotte violente o che minacciano di essere tali (Leymann 1992; Favretto 2005).

Le azioni mobbizzanti prendono quindi forma di azioni logistiche, disciplinari, mansionali o di tipo personale (umiliazione) che possono presentarsi in qualsiasi ambiente di lavoro e che diventano mobbizzanti solo se realizzate contemporaneamente e ripetute nel tempo, assumendo un carattere processuale caratterizzato da un'escalation dell'aggressività.

Il *mobbing*, infatti, non si costituisce di una singola azione aggressiva, ma di un processo articolato all'interno del quale possono essere distinte differenti fasi.

Secondo il modello elaborato da Ege (1997), guardando specificamente al contesto italiano, il *mobbing* troverebbe innanzitutto terreno fertile in una sorta di "condizione zero" rappresentata dal particolare clima culturale e aziendale di certi macro-contesti lavorativi. In Italia, per esempio, le pratiche di *bullying at work* sarebbero in qualche modo sostenute da un conflitto lavorativo fisiologico sempre presente nel nostro mondo del lavoro che spesso si tradurrebbe in una competizione poco sana tra i lavoratori. Il conflitto fisiologico proprio di un certo macro-contesto lavorativo prenderebbe successivamente una forma e una direzione individuando un bersaglio e si assisterebbe quindi al passaggio da un conflitto di tipo "oggettivo" ad un conflitto di tipo "soggettivo" (fase 1) a cui seguirebbe la messa in atto dei primi, solitamente lievi, atteggiamenti vessatori e persecutori da parte del *mobber* (fase 2). In questa fase, la vittima inizia ad esperire uno stato di disagio generale, ma non ne comprende ancora le cause e tende a reagire ai comportamenti del *mobber* con leggerezza. Successivamente il disagio diviene ancora più forte e il soggetto mobbizzato, iniziando a dubitare di sé stesso, delle proprie competenze e delle proprie capacità relazionali, cerca un chiarimento con il *mobber* che solitamente fallisce (fase 3). Di fronte a questo scenario, la persona vittimizzata cerca quindi solitamente aiuto o confronto nel management dell'organizzazione attraverso differenti tipi di richieste (incontri, esposti, richieste di ferie) che tuttavia non vengono dovutamente prese in considerazione (fase 4). Si origina, da questo momento, un più evidente processo di isolamento della vittima all'interno dell'ambiente lavorativo, ma anche nell'ambito familiare-relazionale<sup>3</sup> (fase 5) che conduce alla sua definitiva

---

<sup>3</sup> In letteratura si parla anche di "doppio *mobbing*" per riferirsi al processo attraverso cui la persona mobbizzata viene fatta oggetto di isolamento da parte della sua stessa famiglia.

esclusione dal mondo del lavoro e alla possibile compromissione della sua sfera relazionale privata (fase 6).

La letteratura tende, infine, a distinguere differenti tipi di *mobbing*, a seconda della “direzione” che le azioni mobbizzanti assumono tra i soggetti coinvolti. Si parla quindi di un “*mobbing* dal basso” per indicare i casi in cui l’autorità del superiore viene messa in discussione dai sottoposti dando vita ad un ammutinamento generalizzato; di un “*mobbing* dall’alto” quando le azioni vessatorie vengono poste in essere da un superiore nei confronti di un dipendente e di “*mobbing* tra pari” quando sia il *mobber* e il mobbizzato sono allo stesso livello della scala gerarchica di una data organizzazione.

Già alla luce di questa sintetica disanima del concetto di *mobbing* appare chiaro come esso costituisca un fenomeno complesso, alla cui base si collocano fattori di diverso ordine che rimandano tanto ad aspetti psicologici e caratteriali dei singoli soggetti coinvolti, quanto a dimensioni più strettamente relazionali e situazionali (Andersson 2001).

Sebbene infatti l’ipotesi disposizionale – che guarda cioè ai tratti di personalità del *mobber* e della sua vittima – tenda ad essere particolarmente enfatizzata e possa risultare suggestiva in virtù della sua capacità di delineare dei profili di individui “potenzialmente inclini” a diventare vittime o attuatori di condotte mobbizzanti, essa non può essere considerata l’unica variabile in grado di spiegare quando e perché il *mobbing* si genera.

La capacità esplicativa di questa ipotesi appare limitata dalla difficoltà di scindere quali tratti della personalità fossero presenti prima del *mobbing* e quali siano subentrati dopo (Depolo 2003). Inoltre, tale prospettiva tende a comprendere il *mobbing* come una relazione diadica tra vittima e aggressore, dimenticandosi del ruolo chiave giocato dagli altri attori del sistema in cui le pratiche di *bullying at work* si realizzano e dalle specifiche logiche organizzative di un dato sistema lavorativo.

L’attenzione ad aspetti psico-comportamentali deve essere pertanto combinata con un’analisi dei fattori di ordine socio-relazionale e situazionale che, concentrandosi sulle dinamiche di interazione tra vittima, persecutore e pubblico e sulle diverse caratteristiche dell’ambiente di lavoro, consentano una migliore comprensione, prevenzione e gestione del fenomeno del *mobbing*.

In questa prospettiva, leggere il fenomeno del *mobbing* alla luce delle categorie della sociologia delle organizzazioni appare in grado di dare conto in modo più esaustivo delle diverse dimensioni – macro e micro – che possono concorrere a determinarne l’insorgenza.

## **2. Che cosa è una organizzazione. Concetti e dimensioni**

Oltre ai molteplici fattori relativi ad aspetti psicologici e caratteriali dei singoli soggetti coinvolti nel fenomeno del *mobbing*, occorre prestare attenzione a variabili di ordine sociale e relazionale, come accennato in precedenza. A tal proposito appare rilevante analizzare il contesto organizzativo, le sue dimensioni e caratteristiche, in quanto in esso prendono forma le relazioni sociali in ambito lavorativo. Appare inoltre evidente che esistano organizzazioni che più di altre sono sensibilizzate ed attrezzate per far fronte a situazioni di conflittualità nel proprio contesto lavorativo, pertanto risulta interessante tentare di comprendere le caratteristiche e le dimensioni dell’organizzazione che possono aiutare alla comprensione del fenomeno del *mobbing*.

Non è questa la sede per analizzare nel dettaglio i concetti e le dimensioni relative alle organizzazioni, tuttavia appare necessario, ai fini del presente contributo, delineare un

breve *framework* concettuale a partire da un tentativo di definizione dell'organizzazione stessa.

Risulta complesso indicare una definizione che sia onnicomprensiva dei diversi elementi e dinamiche che costituiscono una organizzazione. Occorre, infatti, tener conto del fatto che le organizzazioni sono fenomeni complessi che comprendono molteplici variabili e dimensioni. Tener conto di tale complessità significa, inoltre, anche considerare le interconnessioni tra i diversi fenomeni organizzativi, senza il rischio di decidere a priori le dimensioni e le dinamiche più rilevanti (Ferrante, Zan 1994).

Nonostante la difficoltà di circoscrivere e definire in maniera esaustiva il fenomeno organizzativo è tuttavia possibile evidenziare alcuni elementi comuni alla gran parte delle organizzazioni a partire dalla letteratura di riferimento.

Una definizione articolata del concetto di organizzazione è quella contenuta in Catino (2012). Secondo l'autore le organizzazioni possono essere definite come:

**entità sociali** intese come un **processo di azioni e di decisioni**, che perseguono un **obiettivo**, o un **insieme di obiettivi**, basandosi su processi di **differenziazione** e **integrazione**, con ruoli distinti assegnati ai partecipanti e con un sistema di autorità riconosciuta e accettata dai membri come decisore, in **interazione dinamica con l'ambiente esterno**.

Una organizzazione, quindi, è rappresentata da un gruppo o una collettività che, volendo perseguire determinati scopi, ha coordinato razionalmente l'attività dei suoi componenti (Etzioni 1964).

Ogni organizzazione, poi, tende a *differenziare* le attività destinate alla realizzazione dei propri obiettivi assegnando responsabilità e mansioni ad altre unità organizzative. Il processo di differenziazione costituisce una esigenza funzionale dell'organizzazione che necessita tuttavia di processi di integrazione finalizzati al coordinamento tra le diverse unità. Differenziazione e integrazione sono pertanto due dinamiche complementari per il buon funzionamento di una organizzazione<sup>4</sup>.

Blau e Scott (1972) hanno proposto un modello di classificazione basato sul criterio del *cui bono*, che consiste nell'individuare chi ricava i maggiori benefici dall'attività cui l'organizzazione è destinata. Secondo tale criterio, i quattro tipi di organizzazione formale che ne risultano sono:

1) *Associazioni di mutuo beneficio* principalmente destinate a promuovere gli interessi dei membri stessi dell'organizzazione (i sindacati);

2) *Organizzazioni aventi fini di lucro* costituite per perseguire gli interessi dei proprietari (fabbriche);

3) *Organizzazioni di servizio* destinate a servire gli interessi ed il benessere del pubblico a cui si rivolgono (specifici gruppi di popolazione);

4) *Organizzazioni per il benessere pubblico* finalizzate alla protezione del benessere pubblico in generale e non tanto delle persone alle quali si indirizza la sua azione. Ne sono un esempio i corpi di polizia penitenziaria e i corpi di polizia municipale, che – mentre tutela-

<sup>4</sup> Per un approfondimento sui concetti di differenziazione e integrazione si vedano tra gli altri Barnard (1938), Simon (1947), Mintzberg (1983).

no l'ordine pubblico – indirizzano la loro azione specifica ai cittadini multati o richiamati alla osservanza delle norme.

Tale tipologia, aiutando a comprendere dinamiche e caratteristiche del tessuto organizzativo differenziate a seconda del tipo di organizzazione, facilita ad individuare le influenze che di volta in volta ricadono sulle dinamiche relazionali e sociali tra i suoi membri. Ogni singola organizzazione, ed ancor più ogni singola sua articolazione interna, può avvicinarsi, ovvero allontanarsi, ad uno (o più) dei tipi prima elencati, proiettando i diversi attori dello scenario organizzativo in contesti relazionali più o meno indenni dall'insorgere di casi di *mobbing*.

Alla luce di quanto appena riportato, appare interessante concentrarci sulle dimensioni che caratterizzano il sistema organizzativo al fine di chiarire ed approfondire in modo più puntuale il nesso tra dinamiche socio-organizzative e *mobbing*. Si richiamano dunque quattro elementi che connotano le organizzazioni: 1) struttura organizzativa; 2) cultura organizzativa; 3) relazioni di potere; 4) relazioni con l'esterno.

È possibile definire la *struttura organizzativa* come “l'insieme delle specifiche modalità con cui ciascuna organizzazione gestisce e governa i processi di differenziazione e integrazione” (Ferrante, Zan 1994, 48).

Le diverse strutture organizzative<sup>5</sup> sono rilevanti in quanto meccanismi di influenza sui comportamenti individuali. Seppure non vi sia un collegamento diretto tra azione organizzativa e comportamento individuale dei suoi membri, certamente il modo in cui è strutturata una organizzazione definisce e limita l'agire e i gradi di libertà su cui il singolo attore può contare all'interno di qualsiasi organizzazione. Per tale ragione risulta rilevante essere in grado di riconoscere e ricostruire il sistema dei ruoli (il “chi fa cosa”), le tipologie organizzative, i modelli e i tipi di struttura.

Non potendo in questa sede trattare analiticamente ciascuno degli elementi che contraddistinguono le differenti strutture organizzative, si precisa in via del tutto preliminare che esiste una importante distinzione tra struttura organizzativa *formale* e *informale*. La prima è caratterizzata da una esplicita e formalizzata divisione delle responsabilità e dell'autorità che contempla le modalità di svolgimento del lavoro e la regolazione delle relazioni tra i membri dell'organizzazione stessa (attrezzature e figure professionali atte a fronteggiare il fenomeno del *mobbing*); la seconda è connotata invece da norme e aspettative sociali non formalizzate o esplicitate ma che possono rappresentare un potente strumento nell'indirizzare il comportamento delle persone all'interno dell'organizzazione (Catino 2012).

Un'altra dimensione rilevante del fenomeno organizzativo è la *cultura* che rappresenta il “mondo delle idee” di una organizzazione ed è strettamente connessa al lavoro quotidiano dei suoi membri. L'analisi della cultura organizzativa è rilevante in quanto frutto di processi reali e tangibili che hanno un impatto significativo sulla vita di una organizzazione. Gli elementi e le dimensioni che caratterizzano una cultura organizzativa includono: le pratiche formali (ad esempio, la gerarchia formale, i sistemi di remunerazione, le politiche organizzative); le pratiche informali (le norme di comportamento); i racconti dei membri dell'organizzazione circa le modalità di lavoro; il gergo utilizzato; i rituali tipici dell'organizzazione; le caratteristiche della struttura fisica dell'organizzazione; i valori dichiarati e quelli effettivamente in uso (Catino 2012).

<sup>5</sup> Per un approfondimento sulle strutture organizzative si veda tra gli altri Daft (2004).

Tali elementi rappresentano manifestazioni più o meno esplicite della cultura organizzativa che da alcuni autori (Siehl, Martin 1990) è considerata il collante che tiene insieme l'organizzazione attraverso la condivisione di sistemi di significati e idee.

Se da un lato appare evidente la rilevanza della dimensione culturale di una organizzazione ed i motivi per i quali sia necessario prenderla in considerazione in prospettiva analitica, non è altrettanto scontato definire il concetto stesso di cultura organizzativa. Molteplici sono le definizioni rintracciabili nella storia degli studi organizzativi; ne emerge dunque un quadro frammentato ed eterogeneo a seconda dell'approccio epistemologico e teorico<sup>6</sup> che si utilizza. Il concetto di *cultura organizzativa*, inoltre, assumendo molteplici significati e riferendosi a dimensioni molto diverse tra loro, è tra i concetti più complessi da definire nell'ambito degli studi di teoria organizzativa. Tra le definizioni più utilizzate vi è quella di Schein (1985, 6) secondo il quale la cultura di una organizzazione è:

l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.

Secondo tale concezione, quindi, la cultura organizzativa è relativa ai processi di integrazione interna e di adattamento verso l'ambiente esterno di una organizzazione.

Inoltre, la cultura organizzativa è importante anche nel comprendere le modalità di risposta in seguito a eventi critici nella storia dell'organizzazione stessa, in quanto il tipo di risposte in situazioni problematiche formano una sorta di "repertorio di ricordi" che concorrono a formare l'identità collettiva di una organizzazione (Bonazzi 2002). In tal senso è plausibile sostenere che una determinata cultura organizzativa possa favorire o meno una sensibilità diffusa rispetto al *mobbing* e quindi promuovere o meno l'implementazione di servizi e funzioni *ad hoc* per contrastare e gestire l'insorgere del fenomeno.

A tal proposito è utile ricordare che esiste anche una sorta di "lato oscuro" della cultura di cui è permeata una organizzazione, in quanto essa può essere un potente strumento di controllo dei suoi membri. Da alcuni studiosi (Willmott 1993) è infatti concettualizzata come un tentativo da parte del management di esercitare un controllo egemonico sui lavoratori, in particolare su coloro che si trovano ad un livello gerarchico più basso. In tal senso, quindi, la cultura organizzativa può rappresentare una dimensione che condiziona e limita la libertà individuale dei suoi membri. Pertanto, come si esplicherà meglio nelle prossime pagine, il fenomeno del *mobbing* può essere interpretato come uno strumento per ridurre o addirittura eliminare i membri dell'organizzazione che non si conformano alla cultura dominante all'interno di una organizzazione.

Un'altra dimensione fondamentale per la comprensione del fenomeno del *mobbing* in prospettiva socio-organizzativa è il *potere* che rappresenta una dimensione molto rilevante

---

<sup>6</sup> Non vi è accordo ad esempio sulla concezione della cultura come una proprietà dell'organizzazione o se l'organizzazione sia essa stessa una cultura. Altrettante divergenze si riscontrano nella definizione dei ruoli e delle funzioni attribuite alla cultura organizzativa.

della vita sociale, tanto da essere considerato uno dei concetti fondamentali delle scienze sociali (Catino 2012). Considerata la diffusione del concetto e le differenti dinamiche cui fa riferimento, risulta anche in questo caso complesso indicarne una definizione esaustiva. Occorrerebbe infatti dedicare un intero volume per dar conto delle dimensioni concettuali e delle implicazioni concrete del concetto di potere. In questa sede, come suggerito da Ferrante e Zan (1994), riportiamo la definizione del politologo Robert Dahl che, seppure criticata come limitata e riduttiva, appare chiara e semplice.

Per Dahl il potere è “la capacità di A di far fare qualcosa a B, che B non avrebbe fatto senza l'intervento di A”. Ma qual è il rapporto che intercorre tra potere e organizzazione? Le modificazioni di comportamento indotte da qualche attore dell'organizzazione (A) su altri membri (B) non sono sempre uguali ma assumono connotazioni diverse. Secondo la ricostruzione di Ferrante e Zan (1994), è possibile risalire a tre forme di potere<sup>7</sup> per spiegare le modalità e le diverse sfumature che caratterizzano le dinamiche relazionali di potere tra i membri di una organizzazione. Semplificando oltre misura tali complesse dinamiche implicite nei rapporti di potere, è possibile identificare in primo luogo un'adesione alienata dove il comportamento atteso è ottenuto mediante la *minaccia* e la *sanzione fisica*. In secondo luogo è possibile che si realizzi un vero e proprio *scambio*, ad esempio lavoro e obbedienza in cambio di un salario. Infine, appare interessante la connotazione dei rapporti di potere come *influenza* che rimanda alla capacità di influenzare la mappa cognitiva di altri individui all'interno di una organizzazione e che può avvenire mediante processi di manipolazione cognitiva. In tal caso l'organizzazione diviene una sorta di *arena cognitiva* dove convivono e si scontrano differenti visioni del mondo, pertanto coloro che sono più abili a inserirsi nei processi di creazione di senso degli altri finiscono spesso per imporre la propria visione.

Infine, occorre evidenziare che l'organizzazione rappresenta un meccanismo di influenza dei comportamenti individuali non solo per quanto riguarda l'attività interna ma anche per le fondamentali relazioni che essa instaura con *l'ambiente circostante*. L'ambiente influenza il comportamento dell'organizzazione in quanto essa non è autonoma e totalmente indipendente nella sua azione: ha bisogno di procurarsi le risorse che non possiede e di cui tuttavia necessita per sopravvivere. L'organizzazione è infatti un sistema aperto in grado di sopravvivere solo instaurando rapporti di scambio con il suo ambiente. Tutte le organizzazioni sono interessate dal problema della mancanza di autonomia e questo, secondo Ferrante e Zan (1994), per almeno tre ragioni di fondo.

Una prima ragione è relativa al problema delle risorse che sono per definizione scarse o comunque non immediatamente disponibili perché la produzione di ciò di cui necessita una organizzazione avviene anche all'esterno della stessa, per tale ragione occorre tener conto dei vincoli di proprietà, accesso, responsabilità ed altro ancora.

Una seconda ragione concerne la specializzazione funzionale, ovvero il processo sociale di divisione del lavoro in base al quale sono prodotte e rese fruibili tutte le risorse utilizzate dalla collettività e che pone barriere di vario ordine al controllo diretto della maggior parte di esse.

La terza ragione, infine, ha a che vedere con l'efficienza. Dal punto di vista dei costi economici e organizzativi non sempre, infatti, sarebbe conveniente produrre in proprio tutte le

---

<sup>7</sup> Potere come autorità, scambio e influenza.

risorse utilizzate o di cui si necessita, e quindi è chiaro che occorre instaurare dei rapporti di scambio con l'ambiente esterno all'organizzazione.

La connessione tra dinamiche di relazione con l'ambiente esterno all'organizzazione e i rischi di *mobbing* può essere letta come un mancato adattamento delle persone ai cambiamenti organizzativi derivanti proprio dalla interdipendenza tra organizzazione e mondo esterno, come si espliciterà nel prossimo paragrafo.

### 3. Il *mobbing* come fenomeno organizzativo

Riprendendo quindi le quattro dimensioni delle organizzazioni precedentemente delineate – struttura, cultura, relazioni di potere e rapporti con l'ambiente esterno – è possibile evidenziare come alcune proprietà di queste dimensioni possano potenzialmente diventare fonte di *mobbing*.

Prendendo in considerazione la *struttura* organizzativa, è possibile ad esempio osservare come nell'arco del suo stesso processo di istituzionalizzazione, qualsiasi organizzazione debba e tenda a porre come suo primario obiettivo la tutela della sua sopravvivenza e del suo equilibrio. Questo obiettivo di sopravvivenza viene naturalmente perseguito anche attraverso l'eliminazione o la normalizzazione di "pericoli" esterni ed interni all'organizzazione, che possono mettere a repentaglio la sua esistenza. In questa prospettiva, ed in linea con le già citate analisi etologiche di Lorenz, è potenzialmente possibile individuare alla base del *mobbing* una logica di tutela della solidità di una data struttura organizzativa. Il mobbizzato, in tal senso, verrebbe scelto dal *mobber* e dal pubblico come "nemico" o come "capro espiatorio" perché percepito come minaccioso per l'esistenza stessa dell'organizzazione e la sua stigmatizzazione non costituirebbe solo l'esito di un fortuito incontro tra una personalità aggressiva (*mobber*) e una personalità remissiva (mobbizzato), ma una vera e propria strategia di mantenimento di un equilibrio strutturale (Depolo 2003).

Analogamente, nelle stesse *culture* che le organizzazioni producono e trasmettono ai propri membri sono rintracciabili elementi in grado di favorire l'insorgenza del *mobbing* (Favretto 2005). Innanzitutto, norme e valori aziendali che incitano, ad esempio, alla competizione o che pongono la produttività come primario obiettivo aziendale anche a scapito del benessere dei dipendenti possono facilmente legittimare comportamenti vessatori. Inoltre, qualsiasi cultura organizzativa, costituendo il patrimonio genetico di un'organizzazione, si collega a schemi di comportamento e relazione che possono essere fortemente condizionanti rispetto alla libertà individuale e rigidi al cambiamento. Ancora una volta, il *mobbing* può rappresentare uno strumento per ridurre o eliminare chi non si omologa e per tutelare uno stato delle cose esistente di fronte a comportamenti individuali percepiti come "devianti" o "contrari" alla cultura comune. Tuttavia la cultura organizzativa può costituire anche un elemento di prevenzione del fenomeno del *mobbing*, nonché di promozione di interventi e servizi per contrastarlo e favorire il benessere sociale ed individuale di una organizzazione. In tale prospettiva è possibile comprendere la logica dell'istituzione di servizi e funzioni *ad hoc* quali il Comitato Unico di Garanzia<sup>8</sup>, nonché la messa a punto di corsi di formazione specifici come

<sup>8</sup> Il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ha istituito il proprio "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" con il decreto del 26 maggio 2011, successivamente modificato con i decreti del 12 ottobre 2011, del 28

quello realizzato tra gennaio e settembre 2015 dall'Università di Bologna a cura del Comitato Unico di Garanzia il cui obiettivo è stato quello di fornire gli strumenti per sensibilizzare e promuovere una cultura organizzativa ricettiva nei confronti del fenomeno del *mobbing*.

Evidente è il collegamento tra l'insorgenza del *mobbing* e la dimensione del *potere*. Come qualsiasi forma di violenza ed aggressione, il *mobbing* stesso, infatti, può essere letto nei termini di una situazione di squilibrio di potere tra due soggetti (Andersson 2001) che alcune dinamiche di gestione delle relazioni di potere presenti entro una determinata organizzazione possono facilmente sostenere o generare. Una leadership eccessivamente rigida o, viceversa, la mancanza di una leadership chiara, la scarsità di momenti di ascolto e confronto tra gradi gerarchici diversi, una limitazione della comunicazione tra pari, un'ambiguità nella distribuzione delle funzioni lavorative, ma anche avere intrapreso un cambiamento organizzativo che produca incertezza – e negli ultimi anni l'Università ne è un esempio – o, ancora, una scarsa discrezionalità rispetto al proprio lavoro possono essere indicate tra le tante forme in cui l'errata gestione del potere entro l'organizzazione può manifestarsi e diventare fonte di *mobbing* (Caiazzo, Vaccani 2010).

Infine, lo stesso *ambiente*, inteso come il macro-sistema sociale, economico, politico e culturale in cui una data organizzazione si colloca, può essere inteso come potenziale fonte di *mobbing*. Un'ambiente economico-occupazionale caratterizzato da generali dinamiche di trasformazione del mercato del lavoro in termini di flessibilizzazione e precarizzazione, un ambiente culturale che enfatizza l'individualismo e l'ansia di successo, un ambiente sociale in cui la disuguaglianza e lo squilibrio di potere sono altamente tollerati rappresentano contesti che sostengono dinamiche mobbizzanti, talvolta semplicemente rendendole meno riconoscibili (Ege 2005).

#### 4. Conclusioni

Attraverso questo contributo si è cercato di evidenziare come il *mobbing*, in virtù della sua natura complessa e composita, costituisca un fenomeno di non facile comprensione e riconoscimento, la cui analisi non può limitarsi alla sola valutazione dei tratti psico-caratteriali dei soggetti coinvolti. Comprendere il *mobbing* significa, infatti, necessariamente prestare attenzione a dinamiche più ampie che rimandano alle generali caratteristiche di un ambiente di lavoro e alle relazioni che in esso si instaurano.

In questa prospettiva, leggere il fenomeno del *mobbing* alla luce delle categorie della sociologia delle organizzazioni sembra consentire una più approfondita comprensione di questa grave forma di vessazione, permettendo di fare luce sulle diverse dimensioni che entro una determinata organizzazione possono generare differenti tipi di tensione, eventualmente tramutabili in vero e proprio *mobbing*.

Senza sottovalutare le differenze – in termini di intensità, frequenza, effetti a breve e lungo termine – tra il *mobbing* e le altre forme di conflittualità lavorativa, questo tipo di approccio appare infatti in grado di ricollocare il fenomeno entro un più vasto insieme di condizioni di lavoro vessatorie e inique.

---

marzo 2012, del 18 novembre 2013, del 23 gennaio 2014 e del 27 febbraio 2014. Come previsto dalla L. n.183/2010 il Comitato ha sostituito, unificandone le competenze in un solo organismo, i preesistenti comitati per le pari opportunità e sul fenomeno del *mobbing*.

Pur presentando la dovuta attenzione ad una realtà, quale quella del *mobbing*, in grado di produrre effetti devastanti sulle persone che ne sono vittime, occorre infatti non dimenticare che esso non esaurisce il repertorio delle relazioni e dinamiche conflittuali che rendono molti ambienti di lavoro luoghi di stress e malessere e che gli effetti di quest'ultime sulla vita quotidiana dei lavoratori non possono essere sottovalutati.

## Bibliografia

- Andersson, J. (2001), *Relazioni sul mobbing sul posto di lavoro*, Bruxelles, Commissione europea per il lavoro e gli affari sociali.
- Ascenzi, A., Bergaglio, G.L. (2000), *Il mobbing. Il marketing sociale come strumento per combatterlo*, Torino, Giappichelli.
- Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- Bonazzi, G. (2002), *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Caiozzo, P., Vaccani R. (2010), *Le cause organizzative del mobbing. Se il malato fosse l'organizzazione?*, Milano, Franco Angeli.
- Catino, M. (2012), *Capire le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Daft, R. (2004), *Organization theory and design*, Mason, Thomson.
- Dahl, R. (1957), *The Concept of Power*, in "Behavioral Science", 2.3, 201-215.
- Depolo, M. (2003), *Mobbing: quando la prevenzione è intervenuto. Aspetti giuridici e psicosociali del fenomeno*, Milano, Franco Angeli.
- Depolo, M., Sarchielli G. (1991), *Psicologia dell'organizzazione*, Bologna, Il Mulino.
- Ege, H. (2005), *Oltre il mobbing. Straining, stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Ege, H. (1996), *Che cos'è il terrore psicologico sul luogo di lavoro*, Bologna, Pitagora Editore.
- Ege, H. (1997), *Il mobbing in Italia*, Bologna, Pitagora Editore.
- Etzioni, A. (1967), *Sociologia delle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Favretto, G. (a cura di) (2005), *Le forme del mobbing. Cause e conseguenze di dinamiche organizzative disfunzionali*, Milano, R. Cortina.
- Ferrante, M., Zan, S. (1994), *Il fenomeno organizzativo*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- Hirigoyen, M.F. (1998), *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.
- Leymann, H. (1992), *Leymann inventory of psychological terror*, Karlskrona, Violen.
- Leymann, H. (1996), *Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders*, in "European Journal of Work and Organizational Psychology", 5.
- Lorenz, K. (1963), *Das sogenannte Böse zur Naturgeschichte der Aggression*, trad. inglese (2002), *On Aggression*, New York, Psychology Press.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around Organizations*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Siehl C., Martin J. (1990), *Organizational Culture. A Key to Financial Performance?*, in B. Schneider (a cura di) (1990), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Simon, H.A. (1947), *Administrative Behaviour*, New York, Macmillan.
- Willmot, H. (1993), *Strength is Ignorance, Slavery is Freedom. Managing Culture in Modern Organizations*, in "Journal of Management Studies", 30.4, 515-552.



# Quando nasce il mobbing e quali effetti produce

*Dina Guglielmi, Marco Depolo*

## 1. Introduzione

*Mobbing* ormai non è più una parola nuova e in linea generale, anche dai non esperti, viene associato a un'aggressione prevalentemente di carattere morale nell'ambiente di lavoro. Se l'obiettivo è entrare dentro la problematica e capire cos'è il *mobbing* e quando una delle tante forme che l'aggressività e la violenza può assumere nell'ambiente di lavoro è quella del *mobbing* è necessario considerare alcune caratteristiche specifiche che permettono di definirlo. La definizione forse più completa che contiene tutti i diversi elementi che permettono di comprendere il mobbing è quella di Einersan, Hoel, Zapf, Cooper (2003), autori che da lungo tempo si occupano della problematica e che lo hanno definito come

un'aggressione psicologica, una forma di offesa morale, volta a spingere una persona alla sua esclusione dal contesto lavorativo o danneggiare alcuni aspetti del ruolo lavorativo e della mansione. Per etichettare come *mobbing* determinate attività e processi, i comportamenti di vessazione devono essere esercitati ripetutamente e regolarmente (per esempio ogni settimana) e per un certo periodo di tempo (per esempio circa 6 mesi). Il *mobbing* è un processo di intensificazione di un conflitto (*escalation*) nel corso del quale una persona si trova in una posizione di inferiorità ed è vittima di sistematiche azioni negative da parte di uno o più aggressori. Il *mobbing* non si riferisce né ad un conflitto scaturito da un incidente o da un evento isolato né ad un conflitto in cui tra aggressore e vittima intercorre la stessa relazione di potere (Einarsen *et al.* 2003, 15; Giorgi 2004, 291).

Anche se ci spostiamo nel panorama italiano vediamo come l'accordo su alcuni punti fermi che permettono di definirlo è forte. Secondo Depolo (2003) si parla di *mobbing* come

una forma di aggressione psicologica e morale sul luogo di lavoro, esercitata e reiterata nel tempo, più o meno intenzionalmente, da uno o più aggressori (aggressore/*mobber*) verso un singolo (vittima/*mobbizzato*), per mezzo di azioni negative volte a spingere la persona nella condizione di non potersi difendere e al suo isolamento ed espulsione dal contesto socio-produttivo.

Come prima cosa va segnalato che alla definizione di *mobbing* proposta dalla psicologia del lavoro fanno riferimento molte delle discipline che si occupano di *mobbing*, tra cui anche la giurisprudenza e questo può essere interpretato da un lato come un segnale che il *mobbing* ha una dimensione multidisciplinare e, dall'altro, come un indicatore della centralità della dimensione organizzativa.

In sintesi, quindi, al di là delle molte definizioni, che pongono maggiormente l'accento su un elemento o su un altro, tutte fanno chiaramente riferimento agli elementi che ci permettono di classificare una situazione come *mobbing* e cioè:

- un insieme di comportamenti aggressivi
- protratto nel tempo
- frequente
- che in genere tende ad aumentare di intensità col tempo
- associato alla percezione dell'impossibilità di difendersi

Di seguito verranno brevemente analizzati questi diversi elementi.

### 1.1 Un insieme di comportamenti aggressivi

Nonostante la definizione sia chiara non troviamo altrettanto accordo nel classificare un'azione come *mobbing* o meno. Il problema nasce perché non si tratta di un'azione ma di una combinazione di azioni vessatorie con determinate caratteristiche (protratte e reiterate nel tempo, ecc.). Si può quindi parlare di *mobbing* quando queste azioni continuano da un certo periodo, sono frequenti, sono dirette sempre nei confronti della stessa persona con l'intenzione di danneggiarla, arrivando fino ad estrometterla dall'ambiente lavorativo. Focalizzandoci sulle azioni, vale però la pena richiamare le più comuni e i tentativi di classificarle. Diversi autori hanno proposto distinzioni differenti delle azioni negative che caratterizzano il processo di *mobbing*. Di seguito sono riportate alcune delle più diffuse e utilizzate.

Leymann (1996), uno dei pionieri degli studi sul *mobbing*, suddivide le azioni implicate nel processo di *mobbing* in cinque categorie di attacchi alla vittima, sulla base delle conseguenze che possono avere in relazione:

- a) alla possibilità di comunicare adeguatamente,
- b) alla possibilità di mantenere le relazioni sociali,
- c) alla possibilità di svolgere il proprio lavoro,
- d) alla reputazione sociale e professionale,
- e) alla salute psicofisica.

Vartia (1996) invece sintetizza così i possibili comportamenti di *mobbing*:

- a) pettegolezzi e maldicenze,
- b) isolamento sociale,
- c) assegnazione di compiti al di sotto della propria professionalità,
- d) critica continua e ingiustificata circa il lavoro svolto e i risultati raggiunti,
- e) violenza o minaccia di violenza, insinuazioni circa un forte disagio mentale a carico della vittima.

Zapf, Knorz, Kulla (1996) invece hanno individuato sette categorie di azioni negative:

- a) misure organizzative (cambio mansioni, trasferimenti),
- b) isolamento sociale,
- c) attacchi alla sfera di vita privata,

- d) attacchi agli atteggiamenti e agli stili di vita (caratteristiche linguistiche, culturali, credenze religiose o politiche),
- e) violenza fisica,
- f) aggressione verbale,
- g) pettegolezzi e *rumors* (diffusi direttamente o ripetuti) .

Osservando i contenuti delle diverse categorie si può notare come le differenze siano in gran parte di carattere terminologico, mentre i comportamenti sottostanti tendono a essere estremamente simili se non gli stessi.

Una ulteriore distinzione che può essere rintracciata nelle diverse classificazioni e che trova anche diverse conferme nella ricerca empirica (vedi ad esempio Salin 2003) è la suddivisione tra le azioni che richiamano varie tipologie di attacchi legati alla sfera personale (come ad esempio insulti, pettegolezzi e maldicenze) e le azioni legate invece alla sfera lavorativa (come ad esempio compiti inadeguati al ruolo, assenza di compiti assegnati).

### *1.2 Le aggressioni non bastano per parlare di mobbing*

Un aspetto cruciale nelle definizioni di *mobbing* consiste anche nell'effettiva intenzione dell'aggressore di vessare col proprio comportamento e con le proprie azioni la vittima, col preciso scopo di estrometterla dalla realtà sociale e lavorativa. Il *mobbing* può essere considerato come una sorta di degenerazione di un conflitto interpersonale o organizzativo, che una volta insorto, se non riconosciuto in maniera tempestiva e adeguatamente gestito, può evolvere in forme particolarmente gravi e pericolose, non solo per la persona che ne diviene la vittima, ma per la qualità del clima relazionale dell'intera organizzazione.

Quando uno o più atti aggressivi divengono qualificabili come *mobbing*? Come si è detto, una delle caratteristiche distintive del *mobbing* è la ripetizione degli attacchi. In altri termini, il *mobbing* si configura come un fenomeno che ha una durata nel tempo, non per un singolo atto aggressivo.

Si ritrova traccia di questo requisito di durata e sistematicità anche nella giurisprudenza. Così ad esempio il Consiglio di Stato (Sez. IV, 16 febbraio 2012, n. 815) afferma che

La sussistenza di condotte mobbizzanti deve essere qualificata dall'accertamento di precipe finalità persecutorie o discriminatorie, poiché proprio l'elemento soggettivo finalistico consente di cogliere in uno o più provvedimenti e comportamenti, o anche in una sequenza frammista di provvedimenti e comportamenti, quel disegno unitario teso alla dequalificazione, svalutazione, emarginazione del lavoratore pubblico dal contesto organizzativo nel quale è inserito, imprescindibile ai fini dell'enucleazione del *mobbing*.

Per quanto concerne la durata del *mobbing*, pur mancando un valore soglia assoluto, le valutazioni si attestano intorno ai 6 mesi. Ciò deriva dai primi lavori di Leymann (1996), lo studioso che di fatto ha introdotto la riflessione e l'indagine sistematica sul *mobbing*, che hanno portato su base empirica a identificare in 6 mesi la soglia minima di tempo affinché la vessazione possa essere considerata come *mobbing*. Altri autori indicano un arco temporale più generico, ma in generale viene chiesto al lavoratore se negli ultimi sei mesi ritiene di essere stato oggetto di azioni vessatorie. L'elemento fondamentale è rappresentato dal fatto

che la frequenza con la quale vengono esercitate le azioni negative e la durata di esposizione rappresentano importanti discriminanti fra le situazioni di conflitto, fisiologiche negli ambienti di lavoro, e vere e proprie condizioni di *mobbing*.

In generale, quindi, si può osservare un certo accordo nel definire di “cosa stiamo parlando” a livello generale, ma più difficile è capire cosa lo genera, come misurarlo e come prevenirlo. Aspetti su cui si tornerà più avanti.

Sempre nell’ambito dell’inquadramento generale della problematica, vanno ricordate anche le forme che può assumere il *mobbing*. La modalità più comune è quella definita verticale-discendente (o dall’alto), ossia da parte di un superiore nei confronti di un sottoposto: qui è facile riconoscere la componente legata all’impossibilità o estrema difficoltà di difendersi a causa della disparità di potere. Tuttavia si manifestano anche forme di *mobbing* verticale ascendente (o dal basso) e di *mobbing* orizzontale (o tra pari). Nel primo caso la vessazione viene esercitata da un gruppo di collaboratori ai danni di un superiore (per chiare ragioni questa forma è più rara della precedente), nel secondo la vessazione viene esercitata dai pari, il lavoratore è cioè vittima dei suoi stessi colleghi. La vessazione coinvolge infatti lavoratori che ricoprono la stessa posizione gerarchica all’interno dell’organizzazione, sia essa di basso o alto livello. In questo caso si assiste generalmente ad un’aggressione di gruppo.

È interessante notare che, qualunque sia la forma che assume l’aggressione mobbizzante, è necessaria (o quanto meno coadiuvante) una sorta di accettazione sociale dell’aggressione stessa. Persino un capo non ha solitamente un potere così assoluto sui propri collaboratori, da permettergli di utilizzare intenzionalmente modi relazionali vessatori nei confronti di qualcuno di loro: come spesso emerge dall’analisi dei casi concreti, se lo fa è in genere perché ritiene (a torto a ragione) di interpretare una linea di comportamento aziendale quanto meno tollerata anche se non ufficialmente approvata. La stessa accettazione sociale (anche in forma di silenzio connivente) si verifica di fatto quando la vittima non può contare sul sostegno delle persone che fanno parte del suo contesto immediato di lavoro.

## 2. La misura del *mobbing*

La misura del *mobbing*, come già anticipato, è molto complessa e ha portato e porta a stime molto differenti del fenomeno. Il processo sottostante al *mobbing* è determinato da comportamenti a volte poco definiti e difficili da provare e da questo possono dipendere le difficoltà di misurazione. Come misurare il *mobbing* è quindi una problematica aperta sia nella ricerca empirica sia in ambito applicativo perché, se da un lato è importante identificarlo in modo oggettivo, dall’altro lato è il risultato di una costruzione sociale non sempre rilevabile.

Si può dire che, poiché per sua natura il *mobbing* (come per altro lo stress lavoro-correlato) si definisce anche sulla base della percezione soggettiva della vittima, la sua misura comporta anche elementi intrinsecamente ambigui, fortemente influenzati appunto dalla percezione soggettiva dei lavoratori. Questa ambivalenza richiama il dibattito relativo a *mobbing* oggettivo *vs* *mobbing* soggettivo. Sebbene molti studi considerino il *mobbing* un fenomeno oggettivo e visibile, i dati empirici delle ricerche vengono, frequentemente, raccolti attraverso l’uso di misure auto-riferite da parte delle vittime, collocandosi quindi tra le misure prevalentemente di percezione soggettiva. Analogamente è ancora in discussione se sia corretto basarsi solo su una serie di criteri oggettivi di *mobbing* (la presenza di determi-

nate azioni vessatorie) o se i criteri soggettivi debbano essere parte dell'operationalizzazione stessa ed in quale misura.

In linea con questo dibattito, nella letteratura scientifica si trovano principalmente due modalità di rilevazione del *mobbing*, entrambe di tipo soggettivo: l'esposizione percepita ai comportamenti di *mobbing* e la percezione soggettiva di essere vittima di *mobbing*.

Gli studi che misurano l'esposizione ai comportamenti di *mobbing* seguono un approccio sviluppato da Leymann (1996), in cui ai rispondenti è presentata una lista dettagliata di comportamenti vessatori, rispetto ai quali devono rispondere se sono stati subiti, per quanto tempo e da parte di chi. Questo metodo è considerato più affidabile, in quanto non richiede di etichettare l'esperienza come *mobbing* (termine che può appunto avere un alone semantico molto ampio), ma semplicemente di riferire la presenza di precisi comportamenti aggressivi o vessatori. Sono diversi gli strumenti, validati o adattati anche in una versione italiana, che negli ultimi anni sono stati sviluppati per misurare il *mobbing* e che possono essere ricondotti a questo prima tipologia. Si possono citare:

– il *Negative Acts Questionnaire* (NAQ; Einarsen, Raknes 1997), di cui sono state validate numerose versioni anche in diverse lingue. La versione originaria è stata successivamente ridotta a 22 azioni negative (NAQ-R) per ognuna delle quali si chiede al lavoratore di rispondere quanto spesso negli ultimi sei mesi ritiene di averle subite. Lo strumento permette di classificare le azioni nelle due macrocategorie sopra citate, cioè attacchi alla sfera lavorativa e attacchi alla vita privata. In nessuno degli *item* che compongono il NAQ viene fatto riferimento al termine *mobbing*, violenza, vessazione al fine di lasciare l'intervistato libero di interpretarne il contenuto senza un'etichetta imposta e vincolante. È disponibile anche una validazione italiana del NAQ-R a 17 *item* (Giorgi 2008) e una validazione della versione breve del NAQ *Short Negative Act Questionnaire* (S-NAQ) a cura di Balducci, Spagnoli, Alfano, Barattucci, Notelaers, Fraccaroli (2010).

– l'*Inventario di Leymann* (LIPT, *Leymann Inventory of Psychological Terrorism*; Leymann 1990) che consiste di 45 comportamenti mobbizzanti suddivisi in cinque categorie che classificano gli attacchi: alla persona, alla salute, alle relazioni sociali, all'immagine sociale e alla qualità della situazione professionale. In Italia una traduzione adattata e ampliata (LIPT-EGE) è disponibile a cura di Ege (2002).

– il *Work Harassment Scale* (WHS; Björkqvist, Österman, Hjelt-Bäck, 1994) composto da 24 comportamenti vessatori rientranti in due macro-aree chiamate *bullying* razionale e manipolazione sociale. È disponibile anche una validazione italiana a cura di Di Fabio, Giannini, Bracali, Mugnani, Björkqvist (2004).

Nella seconda modalità, invece, la misura della percezione soggettiva di essere vittima di *mobbing* prevede la presentazione di una breve definizione di *mobbing* rispetto alla quale i rispondenti possono identificarsi e definire la loro esperienza come *mobbing* o no. In seguito l'approfondimento prosegue con domande relative alla frequenza e alla durata dell'esposizione. Questa seconda modalità è un metodo soggettivo perché si basa sulla percezione soggettiva dei rispondenti di essere vittime di *mobbing* e probabilmente sconta problemi di affidabilità ancora maggiori. Infatti le indagini in cui le due modalità di misura sono state utilizzate simultaneamente hanno mostrato risultati differenti, registrando una presenza del fenomeno più elevata nel caso della seconda modalità sopra descritta, quella della percezione soggettiva di essere vittima di *mobbing*. Questo dato, oltre a rimarcare le difficoltà insite

nella misura del *mobbing*, conferma la necessità di integrare informazioni provenienti da fonti diverse per potere definire una situazione di *mobbing* come tale.

Date queste problematiche è difficile fornire indicazioni certe sull'incidenza del *mobbing*. Eurofound (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* 2010) presenta gli ultimi risultati disponibili dell'indagine periodica su un campione rappresentativo di lavoratori UE: i dati mostrano che i lavoratori che hanno subito almeno un'aggressione (di ogni tipo, fisica, psicologica, verbale) nell'ultimo mese sono circa il 14% sull'insieme dei 28 paesi dell'area UE, circa l'8% in Italia, il 18% in Francia e il 22% in Finlandia. Appare evidente dalla lettura di questi dati che l'interpretazione del termine "aggressione" ha probabilmente un alone semantico piuttosto ampio, collegato verosimilmente alle aspettative di come dovrebbe essere un ambiente di lavoro relazionalmente di qualità.

A livello italiano è comunque interessante riportare alcuni dati dell'Indagine ISTAT sulla Sicurezza dei Cittadini 2008-2009 dal titolo "Il disagio nelle relazioni lavorative" (ISTAT 2010), che ha interessato 40.629 persone di età tra i 15 e i 70 anni a cui sono state rivolte domande sul comportamento vessatorio.

Soffermandosi sui dati relativi agli ultimi 3 anni, i risultati dell'indagine riportano che "l'ultima situazione di disagio nelle relazioni lavorative subita dai lavoratori ha riguardato nel 68,1% dei casi le vessazioni, nel 26,1% il demansionamento o la privazione dei compiti, mentre nel restante 5,8% i lavoratori hanno subito al contempo sia vessazioni che demansionamento o privazione dei compiti". Negli episodi di demansionamento o privazioni dei compiti sono presi di mira di più gli impiegati (52,8%), i quadri (8,1%) e i coadiuvanti (10,3%). Gli operai, invece, si collocano in misura maggiore tra le vittime delle vessazioni (39,6%). In particolare, data anche la diversa struttura dell'occupazione maschile e femminile, tra gli impiegati la quota di donne vittime di vessazioni è maggiore rispetto a quella degli uomini (50,2% contro il 39,1%), mentre tra gli operai è maggiore il numero di vittime maschili (44,6% contro il 34,1%)" (ISTAT 2010, 11).

I risultati riportano anche che a creare situazioni di disagio sono nell'80% dei casi i superiori, seguiti dai colleghi (29,7%) e dai sottoposti (7,5%). Sono prevalentemente maschi, soprattutto nel caso dei superiori (73%) e dei sottoposti (65,1%). Diversa è invece la situazione tra colleghi dove le discrepanze sono minori. Nel 52,6% dei casi, infatti, la vittima è perseguitata solamente da maschi, nel 37,7% solamente da donne, mentre nel 9,7% la vittima subisce vessazioni sia da uomini che da donne. Per quanto riguarda le cause la più indicata risulta il rinnovo aziendale e l'avvento di una nuova dirigenza (22,3%), segue lo stile autoritario del capo (19,3%) e la gelosia per il lavoro da parte dei colleghi (15,3%). L'indagine riporta anche altri fattori identificati come elementi che causano disagio nelle situazioni lavorative, come la riduzione del personale (10,7%), l'alta competitività (9,2%), la diversità nel modo di intendere il lavoro (7,6%), la precarietà della situazione lavorativa (7,3%) e il fatto di non essere allineati con la politica aziendale (7,1%).

Le cause di natura personale, invece, vengono segnalate con minore frequenza, ma tra queste si possono citare come più rilevanti l'invidia e l'antipatia (16%) e la diversità di carattere e la cattiveria per divertimento (28,9%).

Al di là dei problemi di misura e di quali condizioni possano essere classificate come *mobbing* o meno, i numeri dell'indagine ISTAT segnalano senza dubbio che il disagio lavorativo e il subire vessazioni sul posto di lavoro interessano un numero elevato di lavoratori.

### 3. Quali sono le cause del *mobbing*?

Una mole consistente di ricerche negli ultimi decenni ha tentato di studiare gli antecedenti del *mobbing* da una prospettiva individuale e/o organizzativa (o situazionale). Da una prospettiva individuale le ricerche non hanno fatto emergere un quadro chiaro delle caratteristiche dell'aggressore (o *mobber*) e del processo che lo porta a diventare tale. Alcune spiegazioni ad esempio lo interpretano come un'azione in risposta a possibili maltrattamenti (Aquino, Thau 2009), oppure dovuto alla mancanza di competenze sociali, ma nel complesso le conoscenze empiriche rimangono scarse. Alcune caratteristiche hanno trovato però maggiori riscontri, anche se non tali da considerarli risultati definitivi, pur concludendo che le caratteristiche psicologiche del singolo abbiano un grado di influenza importante nel processo di vittimizzazione (vedi ad esempio De Cuyper, Baillien, De Witte 2009; Bowling, Beehr, Bennett, Watson 2010).

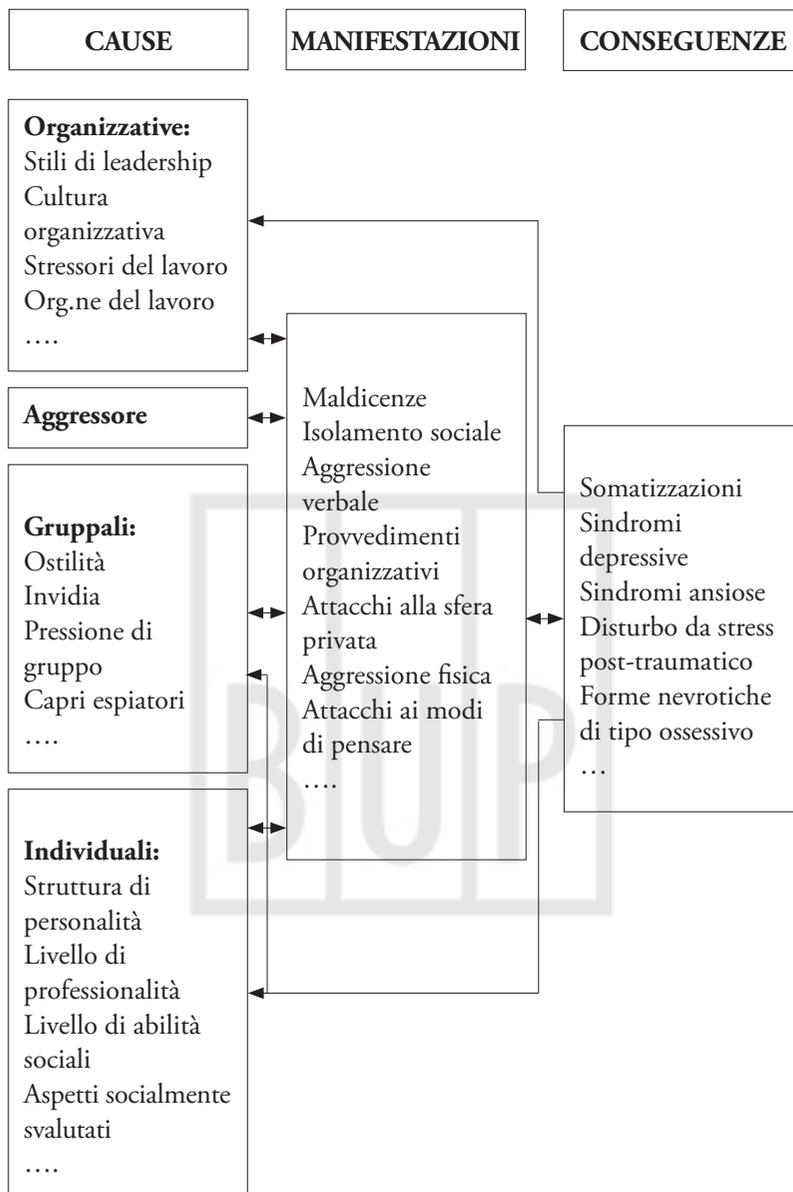
Per quanto riguarda il genere, l'uomo appare come *mobber* più probabile, mentre il mobbizzato sembra invece essere in maniera indifferente maschio o femmina. Riprendendo invece i risultati di Giglioli e colleghi (2001), che tra i primi in Italia hanno studiato il fenomeno, appaiono maggiormente a rischio i lavoratori con altro grado di coinvolgimento nel lavoro o con capacità creative o innovative e le persone che per ragioni differenti possano essere considerate "diverse" (per provenienza geografica, religione, cultura, abitudini di vita...).

L'influenza dei fattori organizzativi nel verificarsi del *mobbing* è stata supportata da diversi studi (per una rassegna vedi Samnani, Singh 2012) che mostrano come il *mobbing* sia più probabile, tra altri aspetti, in presenza di: clima organizzativo povero (Zapf *et al.* 1996), stili inadeguati di *leadership* (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, Hetland 2007), quando esiste una percezione di ingiustizia (Neuman, Baron 2003) e in presenza di rottura del contratto psicologico (Depolo, Guglielmi, Toderi 2004).

Oltre ai fattori organizzativi appena citati, tra i quali stili di *leadership* e clima e cultura organizzativa hanno ottenuto riscontri importanti, tra i precursori del *mobbing* a livello situazionale vanno considerati anche le politiche organizzative e i fattori contestuali. Le prime stabiliscono i comportamenti che sono accettabili o non accettabili nelle organizzazioni. La mancanza di una chiara politica nei confronti del *mobbing*, un basso monitoraggio del fenomeno e assenza di punizioni nei confronti di chi attua comportamenti aggressivi, potrebbe essere interpretato da parte del lavoratore come un comportamento che viene accettato dall'organizzazione. I fattori contestuali come cambiamenti e ristrutturazioni possono contribuire a creare un ambiente che stimola le situazioni di *mobbing*.

È quindi evidente come dopo venti anni di ricerca sia ancora complesso stabilire se il *mobbing* sia da attribuire maggiormente alle caratteristiche delle persone coinvolte (*mobber* e mobbizzato), a fenomeni di gruppo o alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro. I risultati brevemente presentati in precedenza, in linea con la letteratura scientifica, segnalano che i modelli più accreditati sono di natura multicausale e lo schema seguente ne mostra uno dei più noti ed esaustivi.

Figura 1 – Un modello multi-causale



Adattato da Zapf, D. (1999), *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work*, in "International Journal of Manpower", 20.1-2, 70-85.

Si può quindi assumere che le caratteristiche del contesto (*design* delle procedure; clima organizzativo; cultura organizzativa; investimento sulle persone del sistema di gestione delle risorse umane) siano fattori di grande peso nel determinare la probabilità di comparsa di atti di vero e proprio *mobbing*. Ciò significa che le caratteristiche personali dell'aggressore e del-

la vittima (competenza sociale, capacità di relazionarsi in modo assertivo ma non aggressivo e simili) divengono importanti nel quadro delle condizioni di contesto.

A titolo esemplificativo riportiamo alcuni studi che documentano l'interazioni tra i diversi fattori. A livello europeo, Hauge, Skogstad e Einarsen (2009) hanno coinvolto un campione rappresentativo di 2.539 lavoratori norvegesi con l'obiettivo di indagare sia i fattori situazionali sia quelli individuali che conducono al *mobbing* indagando l'autonomia decisionale, l'ambiguità di ruolo, il conflitto di ruolo e i conflitti interpersonali come fattori organizzativi e lo status, il genere, la posizione gerarchica e l'età tra quelli individuali. I risultati mostrano che il 2,9% del campione risulta "aggressore", di cui l'1,9% è unicamente *mobber*, mentre l'altro 1% ha riferito di essere stato a sua volta vittima. Anche le associazioni tra variabili mostrano una parte di sovrapposizione tra le due condizioni, segnalando quindi l'importanza di tener conto, tra i possibili predittori di comportamenti di vessazione verso altri, dello status precedente di vittima. Questo risultato segnala l'importanza di istituire misure preventive contro il fenomeno, se anche l'essere vittima di vessazioni aumenta la probabilità di diventare un aggressore in futuro. Per quanto riguarda le variabili organizzative studiate le variabili "conflitti di ruolo" e "conflitti interpersonali" hanno mostrato una relazione molto forte con la possibilità di essere persone che mettono in atto azioni di *mobbing*; non emerge invece come predittore la posizione gerarchica.

Nel contesto italiano Balducci, Fraccaroli e Schaufeli (2011) hanno testato un modello globale in cui sia i fattori ambientali sia quelli di personalità agiscono come antecedenti del *mobbing*, considerando il disturbo Post Traumatico da Stress come esito. I risultati hanno mostrato che le richieste lavorative (nello specifico carico di lavoro e il conflitto di ruolo) e le risorse lavorative (nello specifico autonomia decisionale, supporto dei colleghi e prospettive sul lavoro) si associano con la presenza di azioni mobbizzanti al di là delle caratteristiche personali studiate e che i comportamenti di *mobbing* hanno un ruolo mediatore tra le richieste lavorative e i sintomi da disturbo post traumatico da stress. Anche le risorse lavorative intervengono però nel processo, hanno infatti un "effetto tampone" nella relazione tra richieste lavorative e *mobbing*. I risultati nel loro complesso mostrano quindi come il *mobbing* sia un processo avviato da fattori ambientali (nelle sue componenti di rischio e protettive) ma anche di personalità. È chiaro, però, che il ruolo delle richieste e risorse lavorative rimarca la necessità di monitorare l'ambiente di lavoro, sul quale è più facile ipotizzare azioni di intervento. Anche la ricerca condotta da Balducci, Cecchin e Fraccaroli (2012) tra gli impiegati di un'azienda del Sistema Sanitario Nazionale del nord Italia permette di cogliere altre sfaccettature del *mobbing*. I risultati hanno mostrato, dalla prospettiva della vittima, come l'esposizione a stressori di ruolo (ambiguità di ruolo e conflitto di ruolo) abbia un impatto significativo sulla probabilità di essere vittime del *mobbing* a distanza di un anno, indipendentemente dall'iniziale vulnerabilità psicologica dei partecipanti stessi. Dalla prospettiva dell'aggressore, invece, gli stessi stressori di ruolo presi in considerazione per la vittima emergono anche come predittori del mettere in atto comportamenti mobbizzanti da parte dell'aggressore. Anche i risultati di questo studio sono complessivamente compatibili con una visione di influenza reciproca tra fattori organizzativi, personalità delle persone coinvolte e *mobbing*. Emerge, infatti, come essere vittime del *mobbing* per lungo tempo influenzi le caratteristiche individuali e, allo stesso modo, come le caratteristiche della personalità del singolo possono esercitare un certo peso sul verificarsi del *mobbing*.

In generale gli ambienti lavorativi che possono essere definiti ad alto rischio di stress sono da molto tempo considerati terreno fertile per lo sviluppo del *mobbing* sul posto di lavoro. Oggi, però, alla luce del D.lgs. 81 che richiede di valutare tutti i rischi presenti nell'ambiente di lavoro, ivi compresi quelli legati allo stress lavoro correlato, diventa rilevante anche domandarsi come si pone il mobbing rispetto a fattori di rischio psicosociale e allo stress lavoro-correlato. Da un lato i fattori di rischio psicosociale (aspetti di progettazione e organizzazione del lavoro che possono danneggiare la salute delle persone) possono essere visti come antecedenti sia dello stress che del *mobbing*. Dall'altro il *mobbing* è considerato esso stesso un fattore di rischio psicosociale. In un'altra prospettiva ancora il *mobbing* può essere considerato conseguenza dello stress, che in quest'ottica è una variabile mediatrice tra fattori di rischio psicosociale e presenza di *mobbing*. Vanno in questa direzione i risultati dello studio di Van den Broeck, Baillien e De Witte (2011). Anche in questo caso sono approfondite le caratteristiche del lavoro (nello specifico domande e risorse lavorative) che possono condurre all'insorgenza di *mobbing*, ma i loro risultati mostrano che gli stessi fattori incrementano la probabilità sia di intraprendere comportamenti aggressivi che di esserne vittima. Mostrano anche come sia lo stress percepito a mediare l'associazione tra richieste-risorse lavorative e il divenire esecutore o vittima di *mobbing*. In questa logica una situazione di alta domanda lavorativa ad esempio può generare le condizioni ideali per l'insorgenza del *mobbing*: per coloro che possiedono risorse lavorative elevate (professionalità, competenza, autonomia e discrezionalità, ruolo gerarchico e simili) ciò si traduce più probabilmente nel diventare aggressore, mentre per i lavoratori con basse risorse lavorative aumenta la probabilità di diventare vittima. Secondo gli autori, subire vessazioni conduce ad elevate condizioni di stress, che possono tradursi come illustrato in atti aggressivi nei confronti di altri. Si sviluppa in questo modo un processo "a spirale", nel quale lo stress causerebbe l'insorgenza di *mobbing*, che a sua volta genererebbe nuovo stress ed aumenterebbe la probabilità che tali atti si diffondano e dilagino.

#### 4. Le conseguenze

Se le conseguenze individuali di carattere psicologico o psichiatrico e di allontanamento dal contesto lavorativo possono essere individuate in molte storie di *mobbing* rintracciabili nei media come nelle aule dei tribunali, la pervasività degli effetti sulle persone e sulle organizzazioni è sicuramente meno nota. Va segnalato che non solo situazioni di *mobbing* che si caratterizzano per una *escalation* e portano alla fuoriuscita della persona dal contesto lavorativo hanno conseguenze ampie e pervasive, ma che le stesse azioni negative che caratterizzano il *mobbing* possono avere un effetto su diversi ambiti della vita personale e organizzativa.

Il *mobbing* fa danni da molti punti di vista, in primo luogo, da una prospettiva individuale, sulla salute delle persone coinvolte, da quella organizzativa, invece, sul clima del gruppo di lavoro e sulla qualità del lavoro svolto dal gruppo. Allo stesso tempo non vanno sottovalutati i costi economici che le organizzazioni devono sostenere, si pensi ad esempio alle ore lavorative perse o il coinvolgimento in contenziosi di lunga durata, e il danneggiamento dell'immagine a seguito di un caso di *mobbing*.

Da queste poche righe è evidente come il *mobbing* faccia danni sulle persone e sulle organizzazioni e come azioni di prevenzione siano la via da privilegiare all'interno delle organizzazioni. Nella prospettiva individuale la diagnosi di patologie *mobbing*-correlate si caratterizza per l'elevata complessità. La variabilità e la concomitanza di diversi tipi di sintomi, la

difficoltà a stabilire i nessi causali, oltre al fatto che in molti casi la persona vessata si rivolge a un professionista (medico, psicologo, psichiatra) in una fase già molto avanzata del processo vessatorio, quando anche i sintomi sono stati interessati dall'escalation che caratterizza il *mobbing*, intensificandosi nel tempo, rende la diagnosi diversa e varia.

Le diagnosi più diffuse fanno comunque riferimento al Disturbo dell'Adattamento (DA), al Disturbo da Stress Acuto (DAS) e con maggiore frequenza al Disturbo Post Traumatico da Stress (PTSD). Al di là delle etichette e delle difficoltà diagnostiche unitarie, la ricerca scientifica ha ampiamente confermato gli esiti negativi non solo del *mobbing* vero e proprio, ma anche delle azioni di varia natura potenzialmente mobbizzanti, come quelle illustrate in precedenza. Se le conseguenze negative in termini di disturbi psichici (ansia, tensione, depressione, disturbi del sonno...) sono note da più tempo e hanno trovato numerose conferme empiriche (vedi ad esempio Nielsen, Hetland, Matthiesen, Einarsen 2012; Rugulies 2012), gli studi più recenti si focalizzano anche sugli effetti che il subire azioni negative può avere sul deterioramento non solo psicologico ma anche delle condizioni di salute fisica. Ad esempio i risultati di Vignoli, Guglielmi, Balducci e Bonfiglioli (2015) confermano che l'esposizione a comportamenti di *mobbing* si associa a un incremento dei disturbi muscoloscheletrici (in particolare della parte bassa della schiena, della parte superiore della schiena, e delle regioni del collo). Il dato interessante è che le azioni negative del *mobbing* hanno un effetto sui disturbi muscoloscheletrici sia in maniera diretta, sia attraverso l'esperienza di stress che consegue il subire azioni mobbizzanti. In generale, quindi, indipendentemente dalla prospettiva da cui lo osserviamo, le conseguenze del *mobbing* sul posto di lavoro sulle persone coinvolte sono importanti e l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro lo considera uno dei fattori di rischio psicosociali emergenti che potrebbero influire negativamente sulla salute dei lavoratori. L'unicità del *mobbing* come fattore di rischio psicosociale, non assimilabile alla più ampia problematica dello stress, è confermata anche da Balducci e colleghi (2012), i cui risultati confermano l'associazione tra l'esposizione al *mobbing* e salute, anche controllando la concomitante esposizione allo stress.

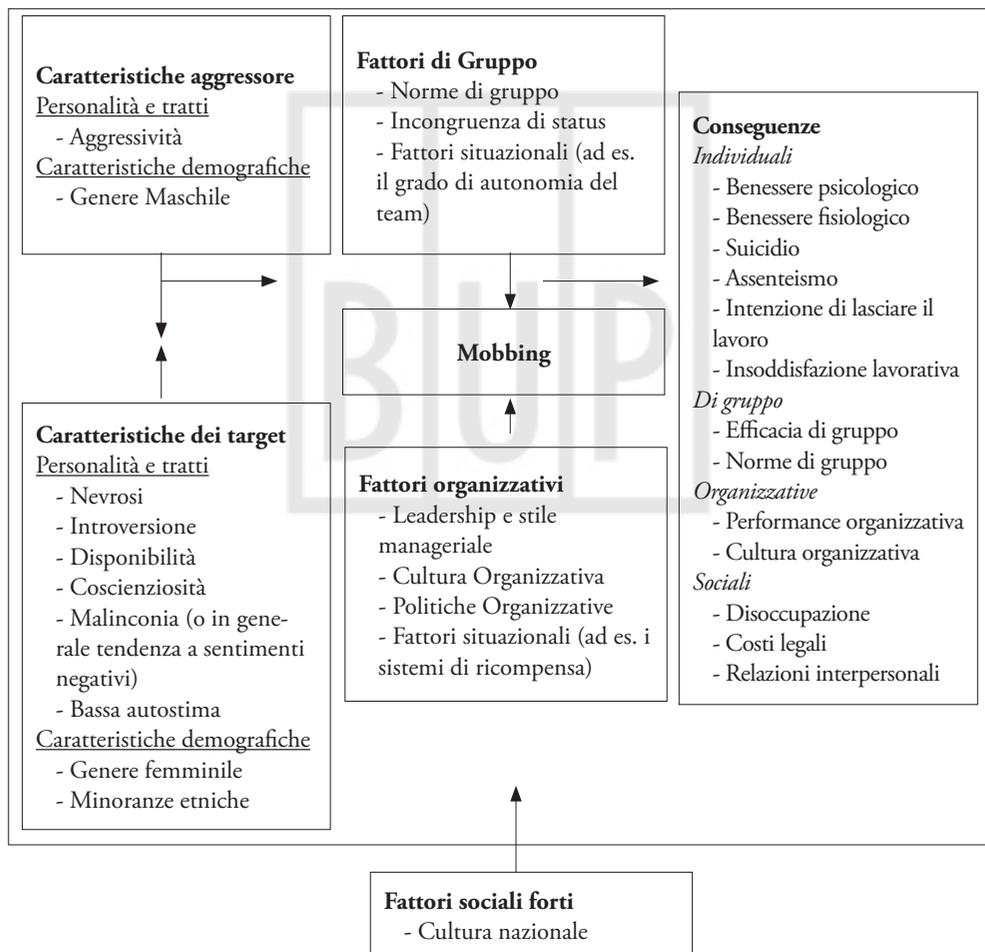
Per concludere sulle conseguenze del *mobbing*, oltre a quelle dirette sulla salute delle persone e quelle sull'organizzazione vanno richiamate anche quelle di carattere sociale. Le difficoltà a recuperare una posizione attiva nel mercato del lavoro, il coinvolgimento del nucleo familiare che nel tempo si caratterizza per difficoltà crescenti e l'impoverimento della vita di relazione sono solo alcuni esempi degli esiti negativi a livello di vita sociale interessati dal *mobbing*.

## 5. Conclusioni

Partendo dalla definizione del *mobbing* e delle sue caratteristiche, dalla presentazione delle azioni con cui può manifestarsi è evidente come la diagnosi e l'esatta individuazione delle azioni classificabili come vessatorie (elementi fondamentali per una tutela anche giuridica delle vittime davanti ai giudici) costituiscano un problema scientifico e professionale consistente (per una trattazione dettagliata vedi anche Guglielmi 2015). Al di là della indiscussa gravità delle azioni vessatorie e delle altrettanto gravi conseguenze sulle persone, è in taluni casi molto difficile stabilire cosa sia *mobbing* e cosa non lo sia. Le forme di violenza aperta e palese sono piuttosto rare, spesso si tratta di azioni sottili, non sempre visibili, che si inseriscono in processi e dinamiche complesse e che durano a lungo. Queste difficoltà trovano diverse conferme sia nella ricerca empirica sia nelle controversie giudiziarie.

Di contro, le conseguenze dannose del *mobbing* sono state dimostrate in letteratura sia per quanto riguarda il livello individuale che quello organizzativo. In questa prospettiva si inserisce la necessità di identificare i fattori che favoriscono il *mobbing*, passo molto importante per prevenire l'insorgenza del fenomeno e per contrastarne lo sviluppo quando venisse iniziata la messa in atto dei comportamenti vessatori. Se la ricerca degli ultimi decenni ha ampiamente approfondito gli antecedenti di carattere organizzativo, in misura anche maggiore a quelli di carattere sociale, gli studi sulle conseguenze sono più scarse. Samnani e Singh (2012), a seguito di un lavoro di rassegna di 20 anni di studio sul *mobbing* hanno proposto un modello concettuale, riportato in figura 2, che considera al pari degli altri anche questo aspetto. Il modello è in linea con i modelli più accreditati di natura multicausale, ma anche nelle conseguenze segnala e considera questa differenziazione.

Figura 2 – Un modello concettuale del *mobbing*



Tratto da: Samnani, A., Singh, P. (2012), *20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace*. *Aggression and Violent Behavior*, 17.6, 581-589.

Il modello, oltre a illustrare chiaramente la complessità della problematica e la presenza di determinanti e conseguenze di diversa natura, fa capire anche le possibili difficoltà di intervento. Il *mobbing* è causato da diversi fattori ed è difficile da misurare e da dimostrare, ma fa male da molti punti vista (alle persone e alle organizzazioni), perciò è fondamentale occuparsene.

Partendo da queste premesse una delle modalità da privilegiare nell'ambito degli interventi sul *mobbing* è la prospettiva prevenzionistica. L'obiettivo non è tanto quello di intervenire su situazioni di *mobbing* conclamate, con tutte le problematiche organizzative e di gravità personale ad essa connesse, ma di intervenire per migliorare gli ambienti di lavoro, in termini di relazioni e organizzazione, in modo da rendere le organizzazioni più sane e quindi più "protette" nei confronti del *mobbing*. Un ambiente di lavoro "sano", infatti dove c'è un monitoraggio delle risorse umane, dove le fonti di rischio e di stress sono sotto controllo, la formazione è adeguata e l'attenzione della direzione sostenuta e costante, non sarà mai un ambiente a rischio zero di potenziali azioni di *mobbing*, ma sicuramente sarà un ambiente dove anche un conflitto che potrebbe degenerare viene gestito prima di diventare una situazione di *mobbing* vero e proprio. In linea con molti modelli esplicativi (come quello di Zapf mostrato in precedenza), il *mobbing* deve quindi essere osservato come un fenomeno molto complesso, su cui intervengono una varietà di fattori, che vede tra gli antecedenti sia le interazioni tra le persone coinvolte, sia i fattori dell'ambiente di lavoro.

Oltre ai fattori scatenanti, è opportuno considerare anche i fattori protettivi, tra cui un ruolo di primo piano è occupato dal supporto sociale. La maggior parte delle vittime di *mobbing* percepisce infatti il supporto sociale come totalmente assente nel proprio contesto lavorativo; al contrario, se nell'ambiente ci sono una o più persone supportive, che offrono appoggio alla vittima, queste hanno un ruolo decisivo nel favorire una strategia di fronteggiamento della situazione. Il supporto sociale può quindi "attutire" l'impatto delle azioni negative sulla vittima dandole la possibilità di opporsi e di uscire dall'emarginazione. Il ruolo del supporto sociale nel processo del *mobbing*, che ha trovato conferme in molte ricerche a livello internazionale, è stato riscontrato anche in uno studio italiano condotto da Guglielmi, Panari e Depolo (2009) in una struttura ospedaliera privata. I risultati hanno evidenziato che sono soprattutto la domanda lavorativa e lo stile di *leadership* (assente, poco funzionale...) ad influenzare direttamente la presenza di azioni negative, ma l'impatto di questi due fattori, tuttavia, può essere moderato da variabili socio-relazionali che risultano essere un fattore protettivo in grado di promuovere il benessere e la qualità dell'ambiente organizzativo, confermando la natura psicosociale del *mobbing*. La percezione dei colleghi è risultata infatti una dimensione importante nel diminuire l'effetto delle caratteristiche del contesto di lavoro, come la domanda, sulla presenza di *mobbing*, mentre per gli antecedenti come la *leadership*, che hanno in sé molti aspetti legati alle relazioni e alla gestione dei conflitti interpersonali, l'effetto di interazione è emerso meno pronunciato.

In quest'ottica, sia nella prospettiva di ridurre i fattori di rischio, sia in quella di potenziare i fattori protettivi, diventa fondamentale creare ambienti di lavoro "sufficientemente sani" in cui i lavoratori non si sentano minacciati, ma al contrario partecipi e coinvolti in esperienze lavorative nel complesso soddisfacenti. Al contrario nei contesti dove prevale la paura, la reciproca diffidenza ed alti livelli di competitività, oltre come abbiamo visto ad aumentare la probabilità che si verifichino episodi di *mobbing*, allo stesso tempo si limita-

no le opportunità che una politica preventiva possa essere implementata e ottenga risultati, traducendosi in concreto in procedure di carattere formale senza efficacia né effetti sull'ambiente di lavoro.

In tal senso un primo intervento sarebbe di creare una cultura che promuova un ambiente di lavoro aperto alla diversità ed inclusivo, dove i dipendenti possano riportare eventuali violazioni, senza temere ripercussioni da parte di colleghi o superiori (Duffy 2009). Solo in contesti con queste caratteristiche, dove è presente una chiara strategia di tolleranza zero per i comportamenti non appropriati ed una generale consapevolezza del fenomeno e di tutte le sue implicazioni, sarà possibile implementare politiche *antimobbing* efficaci e realmente collegate al benessere dei lavoratori.

## Bibliografia

- Aquino, K., Thau, S. (2009), *Workplace victimization: Aggression from the target's perspective*, in "Annual review of psychology", 60, 717-741.
- Balducci, C., Cecchin, M., Fraccaroli, F. (2012), *The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: A longitudinal analysis*, in "Work & Stress", 26.3, 195-212.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., Schaufeli, W.B. (2011), *Workplace bullying and its relation with work characteristics, personality, and post-traumatic stress symptoms: An integrated model*, in "Anxiety, Stress & Coping", 24.5, 499-513.
- Balducci, C., Spagnoli, P., Alfano, V., Barattucci, M., Notelaers, G., Fraccaroli, F. (2010), *Valutare il rischio mobbing nelle organizzazioni. Contributo alla validazione italiana dello Short Negative Act Questionnaire (S-NAQ)*, in "Psicologia Sociale", 5.1, 147-167.
- Björkqvist, K., Österman, K., Hjelt-Bäck, M. (1994), *Aggression among university employees*, in "Aggressive behavior", 20.3, 173-184.
- Bowling, N.A., Beehr, T.A., Bennett, M.M., Watson, C.P. (2010), *Target personality and workplace victimization: A prospective analysis*, in "Work & Stress", 24.2, 140-158.
- De Cuyper, N., Baillien, E., De Witte, H. (2009), *Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying*, in "Work & Stress", 23.3, 206-224.
- Depolo, M. (a cura di), (2003), *Mobbing: quando la prevenzione è intervento*, Milano, Franco Angeli.
- Depolo, M., Guglielmi, D., Toderi, S. (2004), *Prévenir le harcèlement moral au travail: le rôle du contrat psychologique*, in "Psychologie du travail et des organisations", 10.1, 88-100.
- Di Fabio, A., Giannini, M., Bracali, L., Mugnani, L., Björkqvist, K. (2004), *Misurare l'harcèlement: proprietà psicometriche della "Work Harassment Scale" (WHS) in Italia*, in "Risorsa Uomo", 10, 217-229.
- Duffy, M. (2009), *Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislation*, in "Consulting Psychology Journal: Practice and Research", 61.3, 242.
- Ege, H. (2002), *La valutazione peritale del danno da mobbing*, Milano, Giuffrè.
- Einarsen, S., Hoe, H., Zapf, D., Cooper, C. (2003), *Bullying and emotional abuse in the workplace*, London, Taylor & Francis.

- Einarsen, S., Raknes, B.I. (1997), *Harassment in the Workplace and Victimization of Men*, in "Violence and Victims", 12.3, 247-263.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010), *Fifth European Working Conditions Survey*, Dublin, Ireland.
- Guglielmi, D. (2015), *Il Mobbing. Quando il lavoro ci fa soffrire*, Bologna, Il Mulino.
- Guglielmi, D., Panari, C., Depolo, M. (2009), *Qualità della vita lavorativa e rischio di mobbing: l'effetto moderatore del clima sociale*, in "Avances en Psicología Latinoamericana", 27.1, 9-20.
- Gilioli, R., Adinolfi, M., Bagaglio, A., et al. (2001), *Un nuovo rischio all'attenzione della medicina del lavoro: le molestie morali (mobbing)*, in "La medicina del lavoro", 92.1, 61-69.
- Giorgi, G. (2004), *Mobbing e comportamenti negative sul lavoro*, in "Risorsa Uomo", 10.2-3, 290-302.
- Giorgi, G. (2008), *The negative acts questionnaire revised (NAQ-R) in Italy*, in "Prevention Today", 4.4, 71-86.
- Hauge, L.J., Skogstad, A., Einarsen, S. (2009), *Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others?*, in "Work & Stress", 23.4, 349-358.
- ISTAT (2010), *Il disagio nelle relazioni lavorative. Anni 2008-2009*, disponibile in [www3.istat.it/salastampa/comunicati/non\\_calendario/20100915\\_01/testointegrale20100915.pdf](http://www3.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20100915_01/testointegrale20100915.pdf)
- Leymann, H. (1990), *Manual of the LIPT questionnaire for assessing the risk of psychological violence at work*, Stockholm, Violen.
- Leymann, H. (1996), *The content and development of mobbing at work*, in "European journal of work and organizational psychology", 52.2, 165-184.
- Neuman, J.H., Baron, R.A. (2003), *Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective*, in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf (eds.) (2003), *International perspectives in research and practice*, London, Francis & Taylor, 185-202.
- Nielsen, M.B., Hetland, J., Matthiesen, S.B., Einarsen, S. (2012), *Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress*, in "Scandinavian journal of work, environment & health", 38.1, 38-46.
- Rugulies, R. (2012), *Studying the effect of the psychosocial work environment on risk of ill-health: towards a more comprehensive assessment of working conditions*, in "Scandinavian journal of work, environment & health", 38.3, 187-191.
- Salin, D. (2003), *Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*, in "Human relations", 56.10, 1213-1232.
- Samnani, A., Singh, P. (2012), *20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace*, in "Aggression and Violent Behavior", 17.6, 581-589.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M.S., Hetland, H. (2007), *The destructiveness of laissez-faire leadership behavior*, in "Journal of occupational health psychology", 12.1, 80-92.
- Van den Broeck, A., Baillien, E., De Witte, H. (2011), *Workplace bullying: A perspective from the Job Demands-Resources model*, in "South African Journal of Industrial Psychology", 37.2, 12-25.

- Vartia, V. (1996), *The source of bullying - Psychological work environment and organizational climate*, in "European Journal of Work and Organizational Psychology", 5.2, 203-214.
- Vignoli, M., Guglielmi, D., Balducci, C., Bonfiglioli, R. (2015), *Workplace Bullying as a Risk Factor for Musculoskeletal Disorders: The Mediating Role of Job-Related Psychological Strain*, in "BioMed Research International", 8 pages.
- Zapf, D. (1999), *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work*, in "International Journal of Manpower", 20.1-2, 70-85.
- Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M. (1996), *On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes*, in "European Journal of Work and Organizational Psychology", 5.2, 215-237.



# Alla ricerca della fattispecie *mobbing*: alcune riflessioni giuridiche

Anna Rota

## 1. Introduzione

Oltre ad essere oggetto delle pionieristiche ricerche sociologiche, psicologiche e della medicina del lavoro, il tema del *mobbing* in ambito lavorativo è stato al centro di una specifica riflessione di tipo giuridico.

Malgrado l'ordinamento nazionale non definisca il concetto di *mobbing*, né specifici strumenti di tutela, si segnala un copioso contenzioso giudiziale, promosso prevalentemente per condannare il datore di lavoro o un suo collaboratore che abbia posto in essere condotte commissive od omissive finalizzate a vessare, emarginare, perseguire ed espellere un prestatore di lavoro dal contesto aziendale<sup>1</sup>.

A fronte di una multiforme fenomenologia di condotte ascrivibili al *mobbing*, pare interessante esaminare il dibattito che ha investito soprattutto la definizione della fattispecie, senza tuttavia trascurare i progetti di legge, le più recenti intese collettive e gli strumenti di prevenzione introdotti nelle imprese private e nel settore della Pubblica Amministrazione per realizzare un'efficace strategia di lotta ad un tipo di aggressioni che, secondo gli ultimi dati disponibili, riguarda circa il 4% della forza lavoro in Italia<sup>2</sup>.

Ciò al fine di precisare soprattutto i contorni di un termine che spesso, nell'immaginario collettivo, assume "dilatazioni incontenibili"<sup>3</sup> al punto di essere confuso anche con "il malcontento o il disadattamento spesso derivante da una soggettiva ipersensibilità"<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Tale dato sembra in linea con i recenti dati pubblicati da Eurispes, il quale ha stimato che l'87% dei casi di *mobbing* è di tipo verticale.

<sup>2</sup> Senza entrare nel merito delle differenze di accertamento del *mobbing* nei diversi Paesi dell'Unione e né dell'attendibilità di un dato apparentemente non sconcertante, si segnala che l'Italia si colloca tra i Paesi in cui la percentuale di vittime di *mobbing*, attestandosi al 4% della forza lavoro complessiva, è significativamente inferiore ai livelli registrati in Inghilterra, Svezia e Francia dove il dato è rispettivamente del 16,3%, 10,2% e 9,9%.

<sup>3</sup> Così Pedrazzoli 2007, 3.

<sup>4</sup> Così Pedrazzoli 2007, 5 ed in precedenza Del Punta 2003, 541 nel rilevare che "se l'oggettività del *mobbing* corrispondesse alla sua percezione, la parola dovrebbe già ritenersi, oramai, irrimediabilmente svalutata". Analoghe preoccupazioni erano state da subito espresse da Bona, Monateri, Oliva 2002, 37.

## 2. La fattispecie di *mobbing*: “una situazione dannosa non normata” dalla legislazione italiana

Sulla lotta al *mobbing* si concentrano da tempo le Istituzioni dell’Unione europea, a partire da una Risoluzione del Parlamento del 2001 – che contiene un primo manifesto programmatico in tema di abusi e vessazioni nei luoghi di lavoro<sup>5</sup> – e dalla Comunicazione “Adattarsi alle trasformazioni del lavoro e della società” emanata dalla Commissione europea allo scopo di sollecitare “gli Stati membri ad adottare misure di miglioramento lungimiranti, sistematiche e preventive finalizzate a contrastare efficacemente il *mobbing* in ambiente di lavoro”<sup>6</sup>.

Una particolare attenzione al *mobbing* quale “comportamento ripetuto, irragionevole, rivolto contro un dipendente o un gruppo di dipendenti è tale da creare un rischio per la salute e la sicurezza”<sup>7</sup> delle persone si riflette anche nell’attività dell’Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro, da sempre impegnata sia in campagne di sensibilizzazione nei riguardi degli Stati e delle parti sociali che nella promozione di sondaggi ed indagini finalizzate ad accertare l’incidenza dei rischi nuovi ed emergenti, di tipo psicosociale ed organizzativo, nei contesti produttivi<sup>8</sup>.

Alle numerose esortazioni delle Istituzioni europee, i Parlamenti nazionali hanno mostrato diverse sensibilità. Ad eccezione della Svezia che già nel 1977 aveva approvato una legge sulle vessazioni e gli abusi nei luoghi di lavoro (poi integrata da una ordinanza dell’Ente nazionale per la salute e la sicurezza nel 1993), imponendo al datore di lavoro di prevenire qualsiasi forma di persecuzione psicologica dei dipendenti<sup>9</sup>, alcuni Paesi come la Germania hanno ritenuto l’assetto normativo vigente sufficientemente in grado di regolare il complesso e delicato fenomeno in esame, mentre altri Stati si sono adeguati tempestivamente. È questo ad esempio il caso della Francia che con la L. n. 73/2002 ha modificato l’art. L. 1152, co. 1, *Code du Travail* prevedendo il divieto di aggressioni morali aventi ad oggetto o per effetto la degradazione delle condizioni di lavoro ed in ogni caso suscettibili di attentare alla dignità e alla salute fisica e mentale del lavoratore o di ledere e compromettere il suo futuro professionale<sup>10</sup>.

La difficoltà di definire una fattispecie per sua natura ambigua e polimorfe emerge invece analizzando la legislazione spagnola e quella italiana, accomunate dall’assenza di una nozione giuridica di *mobbing*, alla quale hanno cercato di supplire, con apprezzabile impegno, la giurisprudenza e la dottrina,<sup>11</sup> enucleando da un lato una definizione giuridicamen-

<sup>5</sup> Risoluzione n. A5-0283/2001 su cui per approfondimenti si rinvia a Arcidiacono 2009, 7 ss. Si tratta di un provvedimento privo del carattere precettivo e di una definizione normativa di *mobbing* che sottolinea come l’aumento del *mobbing* sia da correlarsi a due fattori principali, quali la precarietà degli impieghi e l’asaperata competitività delle organizzazioni.

<sup>6</sup> Comunicazione 2002/18, *Mobbing* sul posto di lavoro emanata in data 11 marzo 2002. La Commissione si occupa nello specifico del benessere sul luogo di lavoro, sia fisico che psicologico, avuto riguardo ad un contesto che non può più misurarsi semplicemente con l’assenza di infortuni e malattie professionali.

<sup>7</sup> Così da subito il *fact-sheet* n. 23/2002, *Il mobbing* sul posto di lavoro.

<sup>8</sup> Da ultimo si segnala la campagna biennale a livello europeo: *Insieme per la prevenzione e la gestione dello stress lavoro correlato*, promossa dall’Agenzia europea nella primavera del 2014.

<sup>9</sup> In argomento v. Russo 2006, 1051 ss.

<sup>10</sup> In proposito v. Ghirardi 2015, 365 ss.

<sup>11</sup> Con stretto riguardo all’esperienza spagnola si segnala per inciso che in mancanza di una definizione

te vincolante ed individuando, dall'altro, nelle norme vigenti gli strumenti di tutela per le vittime di tali aggressioni e angherie sul posto di lavoro<sup>12</sup>.

Volgendo l'attenzione al contesto italiano, la prima sentenza che ha adoperato il termine *mobbing* risale al 1999. Il Tribunale di Torino, chiamato a pronunciarsi sulle dimissioni presentate da una lavoratrice a seguito dell'insorgenza di una grave crisi (depressiva non regredita mediante terapie farmacologiche) ed indotte da reiterate molestie e ingiurie da parte di un preposto del datore di lavoro e dall'assegnazione ad una postazione angusta e isolata rispetto al resto dei colleghi, ha riscontrato nella vicenda concreta l'esistenza del *mobbing*. A tale termine ha ricondotto "quella situazione in cui si pongono in essere pratiche che incidono gravemente sull'equilibrio psichico del lavoratore, menomandone la capacità lavorativa e la fiducia in se stesso, provocando del pari una catastrofe emotiva allo scopo di isolarlo dall'ambiente di lavoro e, nei casi più gravi, espellerlo"<sup>13</sup>.

Si tratta di una decisione alla quale deve indubbiamente riconoscersi il pregio di aver sancito "una vera e propria rottura con l'approccio tradizionale volto a reprimere pressoché esclusivamente i singoli comportamenti vessatori"<sup>14</sup> e di aver contestualmente segnato l'approdo ad una "considerazione unitaria del quadro persecutorio, maggiormente idonea ad assicurare una tutela integrale della personalità morale e della dignità del lavoratore"<sup>15</sup>.

Negli stessi termini si è successivamente espresso il medesimo Tribunale con riguardo alle pressioni del datore di lavoro verso una dipendente (convivente di un ex impiegato della società che aveva rassegnato le dimissioni per passare ad una società concorrente) la quale al ritorno da un periodo di malattia era stata trasferita agli uffici amministrativi del magazzino, estromessa dalla gestione dei rapporti con la clientela ed assegnata a mansioni di livello inferiore, in violazione di quanto previsto dall'art. 2103 cod. civ.

In assenza di una tipizzazione legislativa, tale definizione si è nel tempo progressivamente raffinata, al punto da individuare nel *mobbing* alcuni elementi costitutivi di carattere oggettivo e soggettivo<sup>16</sup>. È oramai comune avviso dei Giudici del lavoro, così come delle Corti amministrative e penali<sup>17</sup> far rientrare il *mobbing* tra "le situazioni potenzialmente dannose e non normativamente tipizzate" ed intendere per tale "un fenomeno complesso, consisten-

---

legislativa del *mobbing*, la giurisprudenza ha qualificato la "*presion laboral tendenciosa*" o "*acoso moral*" come l'insieme dei comportamenti connotati dall'intenzione di ledere la vittima, in ambiente di lavoro e finalizzati ad allontanare il lavoratore dall'impresa nella quale si trova inserito. Per approfondimenti: Ghirardi 2015, 366 ss. e Arcidiacono 2009, 16-17.

<sup>12</sup> Non rappresenta una novità il fatto che soprattutto la giurisprudenza italiana assuma il ruolo di tipizzazione giuridica. In passato i giudici sono stati chiamati a intervenire per delineare ad esempio la figura del licenziamento ritrosivo o intimato per rappresaglia. Così rileva Tullini 2000, 253-254. Particolarmente efficace risulta il commento di Miscione 2003, 305: "la responsabilità di *mobbing* si è imposta senza leggi, con la forza delle idee dei giudici, che hanno creato la norma, l'hanno perfezionata, l'hanno prudentemente delimitata".

<sup>13</sup> Così Tribunale di Torino, 16 novembre 1999.

<sup>14</sup> In questi termini sia Bona, Oliva 2000, 409 ss., che Amato, Lazzeroni 2002, spec. 47.

<sup>15</sup> Così Nunin 2005, 1195.

<sup>16</sup> Occorre precisare che prima del 1999 la giurisprudenza ha comunque riconosciuto tutela nel caso in cui fossero state denunciate aggressioni, dequalificazioni, molestie sessuali, trasferimenti pretestuosi, inattività forzata, utilizzando per lo più le norme contenute nel Codice civile. Si parla di condotte che "ledono la dignità e la personalità del lavoratore".

<sup>17</sup> V. su tutte Cass. Pen., sez. IV, 29 agosto 2007, n. 33624.

te in una serie di atti o comportamenti intenzionalmente ostili, reiterati e sistematici, esorbitanti o incongrui rispetto all'ordinaria gestione del rapporto, espressivi di un disegno in realtà finalizzato alla persecuzione o alla vessazione del medesimo dipendente, tale da provocare un effetto lesivo della sua salute psico-fisica<sup>18</sup>.

Di tali caratteristiche si cercherà di dar conto nei prossimi paragrafi, prediligendo un approccio narrativo che ripercorre le tappe più salienti di un contenzioso sempre più vasto e sorprendentemente alimentato, specie negli ultimi tempi, da vertenze promosse da *manager* e dirigenti del settore pubblico, più che da soggetti vulnerabili e con rapporti di lavoro precari.

### 3. Le caratteristiche del *mobbing*: frequenza, durata e tipo di vessazioni

Ai sensi dell'indirizzo consolidato della giurisprudenza di legittimità e di merito, il *mobbing* sussiste in presenza di una molteplicità di atti giuridici e/o comportamenti materiali di carattere persecutorio, posti in essere in modo sistematico e prolungato nel tempo al fine di vessare il lavoratore durante l'espletamento dell'attività in azienda.

Rilevano in generale i provvedimenti e i comportamenti negativamente incidenti sulla reputazione del lavoratore, sui suoi rapporti umani con l'ambiente di lavoro, sul contenuto stesso della prestazione lavorativa. Più precisamente, la condotta mobbizzante può essere costituita sia da comportamenti *ex se* illegittimi (dequalificazione professionale, trasferimento ingiustificato, comportamenti offensivi o violenti sul piano verbale) quanto da provvedimenti e condotte che considerati singolarmente ed in maniera isolata potrebbero non assumere rilievo per il diritto. Tra questi ultimi si possono esemplificativamente richiamare: la modifica dell'orario di lavoro, l'irrogazione di sanzioni disciplinari, l'effettuazione di ripetute visite mediche di controllo domiciliare pur all'interno di un medesimo periodo di malattia<sup>19</sup> ed in linea di principio tutte quelle manifestazioni di atti d'esercizio di poteri datoriali all'apparenza corretti ma sostanzialmente abusivi giacché esercitati per perseguire scopi diversi da quelli tecnico-organizzativi che ne costituiscono la causa<sup>20</sup>.

Nella grande maggioranza dei casi sottoposti al vaglio della giurisprudenza è stata contestata la pratica dell'isolamento della vittima associata alla mancata assegnazione di supporti informatici e di mansioni compatibili con il livello di professionalità acquisito dal dipendente, in violazione dell'art. 2103 cod. civ. (*ante riforma*)<sup>21</sup> o, limitatamente al settore pubblico, dell'art. 52, D.lgs. 165/2001 per come integrato a seguito dell'approvazione della Riforma Brunetta (D.lgs. 150/2009).

<sup>18</sup> *Ex multis* dopo la pronuncia della Corte costituzionale n. 359 del 2003, v. Cass. sez. lav.: 21 maggio 2011, n. 12048; 5 novembre 2012, n. 18727; 21 febbraio 2013, n. 4303; 23 maggio 2013, n. 12725; 17 gennaio 2014, n. 898. In sede amministrativa da ultimo Consiglio di Stato, sez. VI, 16 aprile 2015, n. 1945. Si tratta di criteri ulteriormente esplicitati da Cass., sez. lav., 15 maggio 2015, n. 10037.

<sup>19</sup> Così dopo Cass., 19 gennaio 1999, n. 475, Cass., 6 marzo 2006, n. 4774.

<sup>20</sup> Così Carinci 2007, 135 in richiamo di Tullini 2000, 263.

<sup>21</sup> Deve osservarsi che la disciplina dello *jus variandi* del datore di lavoro, contenuta nell'art. 2103 cod. civ. è stata di recente oggetto di modifica ad opera del D.lgs. 81/2015. Ai sensi dell'attuale formulazione della norma, da applicarsi solo nel settore privato, il lavoratore può essere adibito a qualsiasi mansione riconducibile allo stesso livello e avuto riguardo alle declaratorie e ai profili professionali del contratto collettivo. Ne discende che l'esercizio del potere datoriale non trova più il suo limite nel requisito dell'equivalenza professionale. Per approfondimenti v. Tiraboschi 2015, 22.

Non meno frequenti risultano i casi di ripetuti trasferimenti o sanzioni disciplinari per fatti illeciti inesistenti o di lieve entità, di esclusione dalle iniziative organizzate per il personale e di scenate ed offese davanti a colleghi e/o soggetti estranei all'impresa<sup>22</sup>.

La giurisprudenza precisa inoltre che si deve trattare di più atti giuridici o comportamenti materiali di apprezzabile intensità e tali da sconfinare dalla normale conflittualità generata in un contesto lavorativo. Detto altrimenti, per integrare il *mobbing* non sono sufficienti "screzi e i conflitti interpersonali nell'ambiente di lavoro, né episodi collegati a fenomeni di rivalità, ambizione o antipatie reciproche"<sup>23</sup>. La sua rilevanza può per ipotesi invece riconoscersi in presenza di una "conflittualità sottile, continuata, non eclatante ma non per questo meno pesante da sopportare per la vittima in quanto non particolarmente manifesta"<sup>24</sup>.

Affinché possa configurarsi il *mobbing* è altresì fondamentale che le vicende siano reiterate per un apprezzabile lasso di tempo. Da una ricognizione del materiale giurisprudenziale più recente emerge, salvo alcune rare eccezioni<sup>25</sup>, l'abbandono di un orientamento interpretativo che, coerentemente agli indirizzi della psicologia del lavoro, richiedeva una durata di almeno sei mesi e una frequenza almeno settimanale degli episodi di *mobbing*. Attualmente, l'individuazione del tempo necessario dipende fondamentalmente da tre fattori: dall'ambiente socio-culturale in cui il conflitto si svolge; dal tipo di relazioni psicologiche del soggetto mobbizzato; dallo specifico lavoro svolto.<sup>26</sup> Si tratta di un tipo di approccio più incline a valutare la specificità del caso denunciato<sup>27</sup> che ha preso spunto da alcune riflessioni della dottrina, diffusesi a partire dal 2000<sup>28</sup> in critica alla trasposizione meccanica proposta dalla psicologia: spetta al giudice verificare di volta in volta se la sequenza degli atti e/o comportamenti abbia assunto una consistenza tale da pregiudicare interessi ed esigenze del lavoratore, meritevoli di tutela.

In ossequio a tale impostazione, gli estremi del *mobbing* non sono stati ravvisati nel trasferimento del dipendente per una sola settimana e per ragioni oggettivamente accertabili, quali ad esempio la necessità di garantire ad una società di consulenza esterna l'accesso esclusivo ad alcuni locali per compiere indagini difensive in un procedimento penale a carico del datore di lavoro<sup>29</sup>. Risultano invece, in linea di principio, sufficienti tre mesi nel caso di *quick mobbing*, perpetrato con frequenza quotidiana e con azioni ostili particolarmente devastanti per la vittima<sup>30</sup>.

<sup>22</sup> Così da ultimo Cass., 15 maggio 2015, n. 10037.

<sup>23</sup> Così ad esempio Consiglio di Stato, sez. IV, 19 marzo 2013, n. 1609.

<sup>24</sup> Così Tribunale di Forlì, 28 gennaio 2005.

<sup>25</sup> Restano ancorati alle analisi psicologiche e mediche ad esempio Tribunale di Milano, 29 ottobre 2004, e Tribunale di Palermo, 18 gennaio 2008.

<sup>26</sup> In argomento v. Cass., 9 settembre 2008, n. 22858.

<sup>27</sup> Ciò risulta particolarmente evidente in Tribunale di Paola, 24 marzo 2005, nel quale il giudice ha escluso che sei mesi caratterizzati da tre episodi documentati possano comprovare un effetto mobbizzante.

<sup>28</sup> Su tutti Scognamiglio 2004, 489.

<sup>29</sup> Così di recente Tribunale di Roma, 28 novembre 2012.

<sup>30</sup> Tale conclusione emerge sistematicamente dalle sentenze che affrontano il tema della durata minima del *mobbing*, mentre non risultano allo stato pronunce che abbiamo ravvisato il *quick mobbing*. Si sostiene più generalmente ed in linea di principio che la durata minima sarà inversamente proporzionale alla frequenza ed alla gravità delle vessazioni.

Giova infine osservare che in assenza di frequenti azioni ostili e della progressiva dinamica della vicenda, la giurisprudenza ha riconosciuto lo *straining*, intendendo per tale “una situazione lavorativa conflittuale in cui la vittima ha subito azioni ostili limitate nel numero ma comunque in grado di provocare una mortificazione costante e permanente della condizione lavorativa”<sup>31</sup>. Si tratta di una condotta isolata in grado di produrre i suoi effetti a lungo termine ed in maniera costante in conseguenza del suo carattere di provocare danni alla vittima. A tale fenomeno è stato ad esempio ricondotto il caso di un dipendente di banca, relegato a lavorare in uno “sgabuzzino, spoglio e sporco” ed a svolgere “mansioni dequalificanti, meramente esecutive e ripetitive” in luogo dell’autonomia decisionale che lo aveva in precedenza contraddistinto nell’istituto di credito<sup>32</sup>.

#### 4. *Segue: l’elemento soggettivo*

Più impegnativo e complesso risulta esaminare il profilo soggettivo del *mobbing*, rappresentato dall’intenzionalità del trasgressore.

Con riguardo al criterio finalistico, i contributi offerti dalla giurisprudenza non appaiono univoci.<sup>33</sup> Secondo un primo indirizzo interpretativo si richiede il dolo specifico volto a ottenere le dimissioni e/o l’estromissione del lavoratore dal contesto lavorativo<sup>34</sup>. Occorre in sostanza ravvisare l’intenzione di attuare un sistematico blocco non solo alle aspirazioni professionali della vittima, ma persino al godimento di una serie di diritti fondamentali quali ad esempio il diritto a lavorare in locali idonei e a godere di ferie e riposi. Secondo il Consiglio di Stato, si tratta di un “accertamento imprescindibile ai fini dell’enucleazione del *mobbing*, in quanto consente di cogliere in uno o più provvedimenti e comportamenti, o anche in una sequenza frammista di provvedimenti e comportamenti, quel disegno unitario teso alla dequalificazione, svalutazione o emarginazione del lavoratore dal contesto organizzativo nel quale è inserito”<sup>35</sup>.

In altre pronunce si propende per un’accezione attenuata del dolo, attribuendo rilievo alla volontà di porre in essere la condotta lesiva, quale risulta dall’obiettivo concatenazione dei vari episodi di carattere vessatorio. Sono numerose le decisioni che considerano l’e-

<sup>31</sup> La vittima subisce un tasso di stress ben superiore a quello normalmente richiesto dalla sua mansione lavorativa, ovvero uno stress superiore a quello dei colleghi o degli altri addetti alla sua stessa mansione o afferenti alla sua stessa qualifica; tale stress viene provocato appositamente e deliberatamente ai suoi danni. Lo *straining* è stato riconosciuto da Tribunale di Brescia, 15 aprile 2005, e più di recente da Tribunale di Aosta, 1 ottobre 2014, n. 121.

<sup>32</sup> In tema cfr. le critiche mosse da Pedrazzoli 2007, 11.

<sup>33</sup> Per una breve sintesi degli orientamenti della Cassazione, sez. lav., v. Cerbone 2014, spec. 749 ss.

<sup>34</sup> Tra le decisioni più recenti: Cass., 31 maggio 2011, n. 12048. In sede amministrativa v. Consiglio di Stato, n. 4135/2013; Tar Veneto - Venezia, 14 settembre 2011, n. 1401; TAR Aosta, sez. I, 18 aprile 2013, n. 20; TAR Palermo, sez. I, 10 febbraio 2012, n. 318.

<sup>35</sup> Così Consiglio di Stato, sez. IV, 16 febbraio 2012, n. 815 e più recentemente Consiglio di Stato, sez. III, 14 maggio 2015, n. 2412. Tra la giurisprudenza civile, v. da ultimo Tribunale di Firenze, 3 febbraio 2015, e Appello L’Aquila, 4 giugno 2015. Si tratta di un’impostazione interpretativa particolarmente rigorosa ed indubbiamente distante rispetto alle elaborazioni conclusive del *Consensus Document*, il quale considera il *mobbing* come azione persecutoria intrapresa con la finalità o la conseguenza dell’estromissione della vittima dall’ambiente di lavoro.

lemento psicologico integrato almeno dal dolo generico di danneggiare la personalità del lavoratore<sup>36</sup>.

Deve infine segnalarsi una corrente interpretativa, allo stato minoritaria, che di fatto nega rilevanza all'elemento soggettivo stesso, valorizzando la semplice successione di atti o condotte persecutorie, prescindendo dall'intenzione dell'agente<sup>37</sup>.

Questo frastagliato e composito "mosaico" della giurisprudenza riflette l'eterogeneità delle posizioni espresse dalla dottrina e prima ancora nell'ambito delle scienze mediche. Già agli inizi del 2000, con riguardo alla necessità/eventualità del dolo generico/specifico ai fini della configurazione del *mobbing* si sono delineate due differenti impostazioni che rispecchiano il dilemma sorto nella discussione delle scienze non giuridiche durante la presentazione del *Consensus Document*. In quest'ultima sede per *mobbing* era stata intesa l'azione persecutoria intrapresa con la finalità o la conseguenza dell'estromissione del soggetto dal posto di lavoro<sup>38</sup>. Per i sostenitori della concezione soggettiva si ritiene indispensabile la volontà specifica di nuocere al lavoratore; è invece sufficiente la sequenza di atti e/o comportamenti idonei a produrre un effetto di isolamento o espulsivo secondo la tesi cd. oggettiva<sup>39</sup>. Questa seconda impostazione, oltre che tenere in debito conto l'insegnamento della Corte Costituzionale con riguardo «alle difficoltà per il lavoratore di reperire prove in contesti caratterizzati da sacche di omertà»<sup>40</sup>, non implica la difficile verifica delle intenzioni del trasgressore<sup>41</sup> – ben evidente dai testi delle sentenze analizzate<sup>42</sup> – e risulta più rispettosa tanto del diritto vigente<sup>43</sup> quanto delle scelte fatte in quei settori della materia lavoristica inclini a riconoscere tutela prescindendo dall'accertamento delle motivazioni dell'agente<sup>44</sup>.

Un ragionamento a parte viene a svolgersi con riguardo al *mobbing* perpetrato mediante atti materiali o condotte astrattamente neutre e corrette, che acquisiscono natura di antigiusuridicità se in concreto preordinate allo svilimento della dignità e personalità del lavoratore.

<sup>36</sup> Così da subito Tribunale di Trieste, 10 dicembre 2003; Cass., 4 maggio 2004, n. 8438; Cass., 26 marzo 2010, n. 7382. Tra le sentenze amministrative v. TAR Roma, sez. II, 13 gennaio 2015, n. 439.

<sup>37</sup> In argomento v. Carinci 2007, 136 ss. Questa sembra l'impostazione accolta recentemente da Cass., 17 gennaio 2014, n. 898, che consolida un precedente orientamento già utilizzato da Cass., 6 marzo 2006, n. 4774.

<sup>38</sup> In argomento v. Viscomi 2002, 50 in richiamo delle elaborazioni di Gilioli, Adinolfi, Bagaglio, Boccaletti, Cassitto, Della Pietra, Fanelli *et al.* 2001, 2.

<sup>39</sup> Sulle diverse posizioni della dottrina v. Pedrazzoli 2007, 28 il quale ravvisa che l'esistenza del dolo debba rilevare solo ai fini di un incremento del danno risarcibile alla vittima. V. anche Carinci 2003, 1098, secondo il quale è opportuno privilegiare in sede di risoluzione delle controversie, non tanto l'accertamento della intenzionalità quanto la dannosità del comportamento.

<sup>40</sup> Così Corte costituzionale, 8 gennaio 2000, n. 143.

<sup>41</sup> Questa impostazione è molto simile a quanto previsto nell'ordinamento francese che, in materia di *mobbing*, accoglie una concezione meramente oggettiva della fattispecie, riferendosi a comportamenti che per oggetto o effetto determinano una degradazione delle condizioni di lavoro.

<sup>42</sup> Un significativo numero di ricorsi è stato infatti rigettato in quanto dalla valutazione complessiva delle circostanze addotte in giudizio, nulla è stato prodotto per provare il carattere unitariamente persecutorio del *mobber*.

<sup>43</sup> V. Vallebona 2006, 9.

<sup>44</sup> Così ad esempio accade nei casi di condotta anti-sindacale, dove gli interpreti condannano in base ad una valutazione oggettiva dell'effetto dei comportamenti datoriali incidenti sulla libertà e attività sindacale, nonché sul diritto di sciopero.

Soltanto in relazione a questa specifica ipotesi, l'esistenza di una strategia intenzionalmente lesiva del *mobber* e la sua conseguente dimostrazione in giudizio, per quanto impegnativa e complessa<sup>45</sup>, può costituire quel *quid pluris* che consente all'interessato di accedere alla giustizia, ampliando in suo favore le aree di tutela fino a ricomprendervi atti e condotte altrimenti prive di rilevanza giuridica<sup>46</sup>.

### 5. Profili di responsabilità, oneri probatori e tipologie di danni risarcibili

Nonostante le difficoltà di natura definitoria, dottrina e giurisprudenza concordano sull'individuazione della responsabilità giuridica: le vessazioni sul luogo di lavoro vanno ricondotte all'art. 2087 cod. civ., che pone in capo al datore di lavoro l'obbligo di adottare tutte le misure necessarie ad assicurare la tutela dell'integrità fisica e della personalità morale del lavoratore e di astenersi dal porre in essere azioni moleste e lesive della salute e della dignità del lavoratore.<sup>47</sup> Da questa norma discende la responsabilità dell'imprenditore per violazione degli obblighi di comportamento imposti dalla legge o suggeriti dalle conoscenze sperimentali e tecniche del momento<sup>48</sup>.

Scarsa rilevanza è stata invece riconosciuta alle opinioni dottrinali che hanno ricondotto il *mobbing* all'abuso del diritto – inteso come esercizio di una posizione giuridica per un fine diverso da quello riconosciuto dall'ordinamento – o all'istituto della frode alla legge<sup>49</sup>.

La violazione dell'art. 2087 cod. civ., letta alla luce dei principi costituzionali di cui agli artt. 2, 32 e 41, co. 2, viene frequentemente invocata anche nell'ipotesi in cui il datore di lavoro non abbia impedito o scoraggiato un'analoga condotta da parte dei suoi collaboratori o in caso di *mobbing* orizzontale, vale a dire nei casi di vessazioni realizzate da soggetti che non sono legati alla vittima da alcuna obbligazione legale o contrattuale<sup>50</sup>. Nelle ipotesi appena richiamate, l'imprenditore non risponde ai sensi di un dovere di vigilanza onnipervasivo tale da porre surrettiziamente in essere un addebito di tipo oggettivo per tutto quanto occorra nell'ambiente di lavoro. Né, per giurisprudenza consolidata, gli può essere mosso un rimprovero, sul piano contrattuale o extracontrattuale, qualora "l'autore del fatto illecito abbia agito con dolo e al di fuori del cd. 'rapporto di occasionalità necessaria' con le

<sup>45</sup> L'indagine sulle motivazioni e finalità delle vessazioni deve essere condotta, valutando non la percezione del singolo soggetto ma l'idoneità lesiva dei beni della persona tutelati dalla Costituzione. Ciò vuol dire che l'esame del giudice deve fondarsi su qualcosa di altro dalle condizioni personali, dalla sensibilità individuale e dalla struttura caratteriale della vittima.

<sup>46</sup> Si condivide in proposito Tullini 2000, 253.

<sup>47</sup> Lo spazio del *mobbing*, presupponendo necessariamente (nella sua diretta od indiretta origine) la protrazione d'una volontà lesiva, è comunque più ristretto di quello (nel quale tuttavia s'inquadra) delineato dall'art. 2087 cod. civ., comprensivo di ogni comportamento datoriale, che può essere anche istantaneo, e fondato sulla colpa. Tra i contributi più significativi della dottrina che si è occupata dell'art. 2087 cod. civ. v., su tutti Montuschi 1994, I, 317 ss. ed in precedenza Montuschi 1987, 3 ss.

<sup>48</sup> Tra le altre Cass., 16 febbraio 2012, n. 2251 e Cass., 29 gennaio 2013, n. 2038.

<sup>49</sup> In questo senso si sono espressi Garofalo 2004, 822 ss. e Loy 2005, 251 ss.

<sup>50</sup> Così Cass., 22 gennaio 2013, n. 1471. Con specifico riguardo alle ipotesi di *mobbing* orizzontale può con approssimazione concludersi che la vocazione ad essere vittima dei colleghi è staticamente propria dei lavoratori più capaci e diligenti e per questo più in grado di catturare le gelosie e le rappresaglie degli altri dipendenti.

proprie mansioni, quando cioè l'evento lesivo si sia verificato sul luogo di lavoro solo in via del tutto accidentale e casuale"<sup>51</sup>.

La sua responsabilità sussiste laddove (pur avendo tentato un intervento pacificatore) non abbia predisposto le necessarie misure di prevenzione dei rischi, imposte anzitutto ai sensi dell'art. 28, D.lgs. 81/2008 (Testo Unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro) in combinato disposto con l'art. 15, del medesimo provvedimento, o nel caso in cui non abbia esercitato nei confronti dell'aggressore il potere disciplinare<sup>52</sup>.

Con specifico riguardo alla responsabilità del collaboratore del datore di lavoro e del collega bisogna precisare che la condotta vessatoria del *mobber* può essere contestata anzitutto in sede penale, se risulta integrata una fattispecie criminosa,<sup>53</sup> oppure davanti al giudice civile contestando una responsabilità ai sensi dell'art. 2043 cod. civ. oppure ancora, limitatamente al settore pubblico, si può ricorrere alla sede giudiziale per far valere una violazione dell'art. 28 Cost. e degli artt. 22, co. 1 e 23, DPR 3/1957 (Disciplina riguardante la responsabilità civile dei dipendenti pubblici verso i terzi). Inoltre, il comportamento del trasgressore, in quanto scorretto adempimento del contratto di lavoro, è riprovevole dal punto di vista disciplinare, in virtù di specifiche violazioni che nei casi più gravi possono comportare il licenziamento per giusta causa del *mobber*. Vale a tal proposito segnalare che l'art. 55 *quater*, D.lgs. 165/2001 prevede a carico dei dipendenti pubblici la sanzione estintiva nel caso di "reiterazione nell'ambiente di lavoro di gravi condotte aggressive o moleste o minacciose o ingiuriose o comunque lesive dell'onore e della dignità altrui". Pur trattandosi di una fattispecie che non fa testuale riferimento all'elemento dell'intenzionalità – che come noto è invece richiesto per la concretizzazione del *mobbing* – deve concludersi che il recesso dell'amministrazione troverà luogo in caso di inadempimento grave, ed a maggior ragione qualora si raggiunga la prova dell'esistenza di un comportamento mobbizzante<sup>54</sup>.

Individuate le norme di tutela per le vittime di *mobbing*, pare indispensabile soffermarsi sulla ripartizione degli oneri probatori. In via di prima approssimazione deve osservarsi che il lavoratore non può limitarsi a denunciare in sede giudiziale di essere stato destinatario di un attacco ripetuto, duraturo ed ostile oppure allegare specifici atti illegittimi senza evidenziare l'esistenza di un complessivo disegno preordinato alla vessazione o alla prevaricazione e provare i danni patiti in conseguenza del comportamento mobbizzante<sup>55</sup>. Il lavoratore

<sup>51</sup> Così 25 luglio 2013, n. 18903.

<sup>52</sup> Per inciso si deve dare conto anche del fatto che non di rado i giudici individuano la responsabilità giuridica del datore di lavoro nel combinato disposto degli artt. 2087 e 2043 cod. civ., in ossequio alla giurisprudenza della Cassazione, che ammettendo il concorso di azioni per i medesimi fatti (Cass., sez. unite, 6572/2006), riconosce l'esperibilità di entrambi i rimedi e l'applicabilità del regime più favorevole alla vittima (con riguardo al regime probatorio ed ai termini di prescrizione). V'è poi una parte della giurisprudenza che fa ricorso all'art. 2049 cod. civ. per imputare al datore di lavoro una responsabilità aquiliana, in concorso alla responsabilità contrattuale di cui all'art. 2087 cod. civ. per fatto illecito altrui realizzato da ausiliari e collaboratori rispetto al quale sia rimasto colpevolmente inerte nella rimozione del fatto lesivo (così ad esempio Cass., 9 settembre 2008, n. 22598, e Cass., 27 luglio 2013, n. 18093).

<sup>53</sup> Su cui per approfondimenti si rinvia al recente contributo di Santangelo 2015, 609 ss.

<sup>54</sup> Così Boscati 2014, 3, 533.

<sup>55</sup> In sede di giurisdizione amministrativa, v. Consiglio di Stato, sez. VI, 12 marzo 2012, n. 1388 e Consiglio di Stato sez. IV, 21 settembre 2015, n. 4394. Ancor più esplicita Cass., 25 settembre 2014, n. 20230.

deve invece dimostrare le azioni ostili, l'intento persecutorio ed infine il nesso di causalità tra la condotta persecutoria e il pregiudizio all'integrità psico-fisica attestato mediante produzione di certificati medico-sanitari che evidenzino la patologia derivata dalle azioni ostili del trasgressore<sup>56</sup>. La ricorrenza del *mobbing* deve essere, dunque, esclusa tutte le volte che la valutazione complessiva dell'insieme delle circostanze addotte (ed accertate nella loro materialità), pur se idonea a palesare, *singulatim*, elementi od episodi di conflitto sul luogo di lavoro, non consenta di individuare, secondo un giudizio di verosimiglianza, il carattere esorbitante ed unitariamente persecutorio e discriminante del complesso di condotte poste in essere<sup>57</sup>. Per tali ragioni non è stata accolto il ricorso di un lavoratore che si era limitato a dimostrare il demansionamento dal momento che per la Cassazione "la contestazione del *mobbing* deve essere più precisa rispetto a quella della dequalificazione professionale, dovendosi allo scopo denunciare lo svuotamento delle proprie mansioni e tutta una serie di condotte vessatorie collegate casualmente"<sup>58</sup>.

Relativamente infine alle conseguenze pregiudizievoli, la vittima può essere risarcita sia sul piano patrimoniale che non patrimoniale. Nel primo caso, sono meritevoli di ristoro economico le conseguenze che incidono sul patrimonio quali ad esempio la mancata corresponsione di *benefits* (indennità, gratifiche e premi) a seguito di una dequalificazione professionale<sup>59</sup>, le spese sostenute in conseguenza d'un trasferimento illegittimo, gli esborsi per visite mediche. Per quanto concerne i danni di tipo non patrimoniale, si considerano risarcibili il danno morale, il danno biologico ed il danno esistenziale, per come documentati e provati in sede processuale. Per danno biologico s'intende "la lesione all'integrità psico-fisica, suscettibile di valutazione medico-legale, della persona. Le prestazioni per il ristoro del danno biologico sono determinate in misura indipendente dalla capacità di produzione del reddito del danneggiato". Il danno esistenziale viene invece riconosciuto nel caso di lesione dei diritti alla persona di rango costituzionale diversi dal diritto alla salute<sup>60</sup>. Quest'ultimo

---

<sup>56</sup> Cfr. fra le altre Cass., 9 settembre 2008, n. 22858, ADL, 2009, II, 261 e Cons. giust. Amm. Sicilia 25 febbraio 2013, n. 274.

<sup>57</sup> Così da ultimo Consiglio di Stato, sez. IV, 21 settembre 2015, n. 4394. V. anche Cass., 9 settembre 2008, n. 22858, ADL, 2009, II, 261 e Cons. giust. Amm. Sicilia, 25 febbraio 2013, n. 274. A questo riguardo, da tempo la Cassazione afferma che non è sufficiente analizzare i singoli elementi in maniera atomistica, ma valutarli nella loro articolata complessità e nella strutturale unitarietà.

<sup>58</sup> Così Cass., 2 aprile 2013, n. 7985; Cass., 23 gennaio 2015, n. 1262.

<sup>59</sup> La Cassazione, a Sezioni Unite, ritiene necessaria l'allegazione delle spettanze che sarebbero state conseguite in caso di regolare svolgimento della prestazione. Così Cass, sez. unite, 24 marzo 2006, n. 6572. Con riguardo al danno alla professionalità può ritenersi chiarita in giurisprudenza la natura del pregiudizio subito dal lavoratore: Cass., 15 maggio 2013, n. 11722, lo ritiene un danno di tipo patrimoniale, evidenziando che i comportamenti mortificanti e vessatori tenuti nei confronti di un lavoratore non solo ledono il diritto di quest'ultimo alla libera esplicazione della sua personalità morale, ma immancabilmente pregiudicano la dignità professionale del lavoratore "intesa come esigenza umana di manifestare la propria utilità e le proprie capacità nel contesto lavorativo e tale lesione produce automaticamente un danno (non economico, ma comunque) rilevante sul piano patrimoniale (per la sua attinenza agli interessi personali del lavoratore), suscettibile di valutazione e risarcimento anche in via equitativa".

<sup>60</sup> Il panorama giurisprudenziale in tema di danno alla persona conseguente ad un'ipotesi di *mobbing* è assai complesso e vasto, dal momento che numerosi sono i diritti inerenti la persona in generale, e il lavoratore in particolare, che trovano riferimento nella Costituzione e che possono essere lesi da una condotta vessatoria, denigrante o diretta all'emarginazione.

ha rappresentato per circa un decennio “la risposta più adeguata a fornire identità giuridica alle lesioni subite dalla persona in conseguenza delle vessazioni sopportate in ambiente lavorativo”<sup>61</sup>, salvo registrare in alcune rigorose sentenze un brusco arresto. A tali fini si richiama una pronuncia depositata alla fine del mese di novembre 2015 nella quale la Corte di Cassazione ha statuito che alla condanna del datore di lavoro al risarcimento dei danni per *mobbing*, non segue automaticamente anche quella per “danno esistenziale”, in quanto il dipendente è tenuto a provare l’effettivo cambiamento nelle abitudini di vita, che dunque non può presumersi proprio per il carattere “personale” della fattispecie di danno<sup>62</sup>. Ciò in risposta ad un atteggiamento della giurisprudenza di merito che lo aveva liquidato in maniera automatica<sup>63</sup>, sulla scorta di una tesi dottrinale che ne collegava la liquidazione all’esistenza dell’evento lesivo<sup>64</sup>.

Una volta che il lavoratore abbia assolto a tale onere, compete all’azienda fornire la prova dell’esatto adempimento. Per invocare l’esonero di responsabilità del datore di lavoro occorre provare “di avere adottato tutte le cautele necessarie ad impedire il verificarsi del danno e che la malattia del dipendente non è ricollegabile alla inosservanza di tali obblighi”<sup>65</sup>. In particolare l’imprenditore deve dimostrare di aver adottato misure organizzative finalizzate a garantire il buon andamento di un ufficio/reparto/settore e la salvaguardia dei diritti costituzionali sanciti agli artt. 2, 3, 32 e/o che sono state predisposte forme di controllo e di monitoraggio. Il datore di lavoro potrebbe altresì dimostrare una ragionevole, valida ed alternativa spiegazione ad un determinato comportamento per giustificare ad esempio che lo spostamento temporaneo di sede di un lavoratore o l’adibizione ad attività altre da quelle abituali è avvenuto a causa di esigenze temporanee ed eccezionali<sup>66</sup>. La responsabilità datoriale può essere infine esclusa qualora venga dimostrato il carattere abnorme o esorbitante del comportamento del lavoratore rispetto alle direttive ricevute, ma non anche nel caso di concorso del lavoratore per il quale i giudici da sempre riconoscono la responsabilità *ex art. 2087 cod. civ. del datore di lavoro*<sup>67</sup>.

<sup>61</sup> Così testualmente Amato, Casciano, Lazzeroni, Loffredo, 2002, 132 in richiamo di Tribunale di Forlì, 15 marzo 2001, cit.

<sup>62</sup> Cass., 5 novembre 2015, n. 22635. Se per un verso la recente decisione si pone in linea con una consolidata impostazione della giurisprudenza di legittimità maturata a partire dal 2006, dall’altro una interpretazione di questo tipo non convince del tutto in quanto lascia sullo sfondo l’incertezza sull’adeguatezza di un regime troppo difficoltoso per il lavoratore sotto il profilo della prova del danno di natura non patrimoniale, non ravvisando nella aggressività della condotta datoriale elementi sufficienti per desumere un pregiudizio di tipo esistenziale a carico del lavoratore vittima di *mobbing*. Sul punto sia consentito rinviare a Rota 2016, 260. Secondo l’A., “manca nella sentenza in esame quell’osmosi – frequente in giurisprudenza – tra indici sintomatici della sussistenza del *mobbing* ed elementi utilizzati per la determinazione e prova del danno esistenziale”.

<sup>63</sup> Così rileva Brun, 2007, 1478-1480.

<sup>64</sup> Sul punto da subito Pizzoferrato, 2002, 309 ss.

<sup>65</sup> Così Consiglio di Stato, sez. VI, 12 marzo 2015, n. 1282.

<sup>66</sup> V. in proposito TAR Calabria – Catanzaro, sez. I, 15 maggio 2013, n. 578.

<sup>67</sup> In via esemplificativa si possono richiamare i casi in cui il lavoratore, vittima di *mobbing*, abbia volontariamente accettato di svolgere compiti faticosi o stressanti.

## 6. *Mobbing* e discriminazioni: fenomeni intrecciati?

In assenza di una normativa specifica sul *mobbing*, si vuole valutare se il diritto antidiscriminatorio può candidarsi a fornire un referente normativo ed un modello di tutela anche in relazione alle vessazioni analizzate nei paragrafi precedenti, alternativo all'art. 2087 cod. civ.<sup>68</sup>.

Tale riflessione viene suggerita anzitutto dai provvedimenti europei ed in particolare dalla Risoluzione n. AR 0283/2001 del Parlamento europeo nella parte in cui si mette in rilievo la preoccupante coincidenza tra vittime di *mobbing* e di discriminazioni.

Nell'ambito degli interventi normativi che si sono succeduti a livello nazionale in materia di discriminazioni sul luogo di lavoro occorre vagliare anzitutto l'art. 15 dello Statuto dei lavoratori (L. 300/1970), contenente un divieto di atti o patti discriminatori per motivi sindacali, politici, religiosi, razziali, di genere, di età o concernenti l'orientamento sessuale o le convenzioni personali, diretti a subordinare l'occupazione, licenziare o discriminare un lavoratore nell'assegnazione di qualifiche o mansioni, nei trasferimenti, nei provvedimenti disciplinari, o a recargli altrimenti pregiudizio a causa della sua affiliazione o attività sindacale ovvero della sua partecipazione ad uno sciopero. Il tenore letterale della norma porta a ritenere lo Statuto dei lavoratori inadeguato a reprimere fenomeni di *mobbing* in quanto, riferendosi a "patti o atti", non annovera i meri comportamenti materiali<sup>69</sup>, che invece costituiscono alcune delle forme in cui il *mobbing* si manifesta (mancata assegnazione di compiti e di strumenti di lavoro; esclusione dalle iniziative aziendali); né può reputarsi soddisfacente la sanzione della nullità dal momento che essa sarebbe comunque inapplicabile ad atti sprovvisti di efficacia negoziale; non meno significativo resta infine considerare che l'art. 15, St. lav. non si presta ad essere sufficientemente esaustivo da comprendere le condotte moleste tenute dai colleghi<sup>70</sup>.

Neanche le definizioni di discriminazione diretta e indiretta, contenute nel Codice delle pari opportunità tra uomo e donna (D.lgs. 198/2006), forniscono risposte rassicuranti per le vittime di *mobbing*. Per discriminazione diretta s'intende qualsiasi atto, patto o comportamento che produca, in ragione del sesso, un trattamento meno favorevole rispetto a quello di un'altra lavoratrice o di un altro lavoratore in situazione analoga. Per un verso, la norma è certamente apprezzabile per il fatto che, a differenza dell'art. 15, St. lav., comprende anche i comportamenti meramente materiali. Per altro verso, però, la definizione presuppone un accertamento estraneo al *mobbing*, prevedendo una comparazione tra il trattamento riservato alla vittima e quello riconosciuto agli altri dipendenti nella fase di svolgimento o risoluzione del rapporto di lavoro. Accertamento che di fatto rende inutile lo sforzo di ricercare in questa fonte del diritto antidiscriminatorio i riferimenti normativi del *mobbing*. A differenziare ulteriormente i due concetti interviene il riferimento ad un generico trattamento meno favorevole, a prescindere dal pregiudizio subito dalla vittima. Al pari dell'e-

<sup>68</sup> Si tratta di una questione approfondita dalla dottrina soprattutto a seguito dell'approvazione in sede europea delle direttive che hanno ampliato i fattori di discriminazione vietati e ridisegnato l'apparato rimediale del diritto antidiscriminatorio comunitario. Sul punto: dopo Tullini 2000, 252 ss., sia Corazza, 2007, 81 ss. che Carinci 2007, 139 e Scarponi 2009, 7 si chiedono se le definizioni legislative in materia di discriminazione possano ricomprendere il concetto di *mobbing*.

<sup>69</sup> Così già Tullini 2000, 253.

<sup>70</sup> Così Tullini 2000, 253 e successivamente Corazza 2007, 85.

lemento precedente, questa precisazione del dato testuale amplia le distanze dal *mobbing*, avuto riguardo alla giurisprudenza che difficilmente riconosce tutela in caso di vessazione ipotetica o virtuale<sup>71</sup>.

Pare ancor meno appagante considerare la nozione di discriminazione indiretta, disciplinata nell'ambito dell'art. 25, co. 2 del Codice delle pari opportunità. Quest'ultima considera i criteri, le prassi, un atto, un patto o un comportamento apparentemente neutri ma tali da mettere i lavoratori di un determinato sesso in una posizione di particolare svantaggio rispetto a lavoratori dell'altro sesso. Per quanto la norma estenda il perimetro del divieto di discriminazione<sup>72</sup>, sono i repertori della giurisprudenza ad evidenziare nella maniera più efficace le distanze di tale concetto con le condotte mobbizzanti, caratterizzate come noto da specifiche forme di aggressione e persecuzione psicologica. Da un punto di vista concettuale, le manifestazioni di *mobbing* prescindono dalle qualità personali riconducibili ai divieti di discriminazione e sono immediatamente percepibili o percepite dalla vittima<sup>73</sup>.

Resta infine da valutare la definizione di molestia, contenuta nell'art. 26 del Codice delle pari opportunità. Ciò al fine di verificare se almeno quest'ultima disposizione – mutuata dall'art. 4, D.lgs. 125/1991 – sia in grado di ricomprendere la fattispecie di *mobbing* per come delineata dalla giurisprudenza<sup>74</sup>. Per molestia s'intende quel comportamento indesiderato, posto in essere per ragioni connesse al sesso, avente lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo. Per quanto la nozione appena esaminata mantenga una peculiarità strutturale che la distingue da altre forme di discriminazione, pare comunque inevitabile concludere che il *mobbing* presenta connotazioni più ampie di quelle considerate anche da questa parte del diritto antidiscriminatorio. Malgrado entrambe comportino lesioni della dignità e inducano l'effetto di escludere la vittima dal contesto lavorativo, sono almeno tre i punti di non congruenza tra le due fattispecie. Mentre il *mobbing* tutela vittime senza caratterizzazioni destinarie di una pluralità di condotte, per integrare il concetto di molestie è sufficiente anche una sola condotta<sup>75</sup>. Inoltre, la tutela da *mobbing* dipende dalla dimostrazione di un intento persecutorio, dalla quale invece prescinde il diritto antidiscriminatorio. Analogamente agli altri casi di discriminazione, la disciplina sulle molestie riguarda esclusivamente i comportamenti del datore di lavoro, finendo per non offrire una base giuridica nel caso di *mobbing* posto in essere dai collaboratori del datore di lavoro o dai colleghi<sup>76</sup>. Questa parziale diversità, sminuita da quella parte della dottrina che considera la nozione di molestia sufficientemente ampia da ricomprendere molte delle manifestazioni di *mobbing*<sup>77</sup>, si manifesta anche sul fronte processuale in quanto soltanto contro le discriminazioni sul lavoro il dipendente leso può avvalersi ed usufruire di un regime probatorio

<sup>71</sup> Così Corazza 2007, 88.

<sup>72</sup> In critica a tale prospettazione si richiama Carinci 2007, 146, la quale ritiene irrilevante che la discriminazione sia di tipo diretto o indiretto, ma assume valore meramente descrittivo.

<sup>73</sup> In questi termini già Stenico 2009, 156.

<sup>74</sup> Il tema è stato analizzato da Carinci 2007, 139 ss.; Corazza 2007, 81; Scarponi 2009, 7 ss. In sede giudiziale, l'accostamento è stato operato da Tribunale di Forlì, 28 gennaio 2005.

<sup>75</sup> V. ad esempio rilevano Del Punta 2003, 544 e Scarponi 2009, 13.

<sup>76</sup> Così rileva Scarponi 2009, 29.

<sup>77</sup> Così Scarponi 2009, 30.

meno rigoroso di quello sinora descritto con riguardo al *mobbing*, potendo dimostrare la discriminazione tramite il metodo presuntivo, fondato su dati statistici, elementi di fatto in termini gravi, precisi e concordanti (così l'art. 40, D.lgs. 198/2006). Vero resta però che nel caso di molestie, proprio la casistica giurisprudenziale dimostra come i comportamenti sanzionati non siano seriali, ma colpiscano il singolo. È per tali ragioni che il ricorso alla prova presuntiva nel caso di molestia può risultare privo di efficacia, al pari di quanto può accadere nel contenzioso concernente il *mobbing*. Tanto nelle molestie quanto in caso di *mobbing* gli atti e i comportamenti illeciti dovranno dunque essere dimostrati attraverso la prova testimoniale e fornendo la prova diretta mediante il ricorso ai consueti strumenti messi a disposizione dall'ordinamento giuridico.

Alla luce di quanto esaminato, deve dunque osservarsi che al di là delle piccole somiglianze riscontrate con le varie nozioni di discriminazioni e molestie offerte dallo Statuto dei Lavoratori e dalle successive discipline che ne hanno integrato il precetto dell'art. 15, L. 300/1970, qualsiasi operazione giuridica destinata ad esplorare una possibile sovrapposizione con il *mobbing* è inevitabilmente destinata al fallimento. Tra le norme del diritto antidiscriminatorio, nessuna di esse sembra coincidere, se non parzialmente, con le caratteristiche proprie e peculiari del *mobbing*. Le maggiori distanze si rintracciano, in particolar modo, su due livelli. Con riguardo alle discriminazioni *latu sensu* intese non occorre dimostrare l'esistenza dell'*animus nocendi* o la pluralità di atti illeciti. Inoltre la tutela contro le discriminazioni interviene solo nel caso di lesioni della dignità del lavoratore prodotte dal datore di lavoro. È per tali ragioni che bisogna concludere per l'inadeguatezza del diritto antidiscriminatorio in relazione alle vittime di *mobbing*.

### 7. Considerazioni conclusive: una legge sul *mobbing* è veramente necessaria ed utile?

Benché il *mobbing* assuma crescente rilevanza nelle aule giudiziarie, neanche la proposta di legge presentata ad iniziativa dal deputato Mongiello e recante "Norme per la tutela dei lavoratori da molestie morali e violenze psicologiche nell'attività lavorativa" è stata tradotta in legge<sup>78</sup>. Tale epilogo è analogo a quello dei molteplici disegni di legge proposti in Parlamento dalla fine degli anni Novanta per sopperire al *deficit* normativo in materia di *mobbing*<sup>79</sup>.

Anche i pregevoli sforzi dei legislatori regionali hanno avuto poca fortuna, in quanto sistematicamente dichiarati incostituzionali dal Giudice delle leggi per contrasto all'art. 117 Cost. che attribuisce la disciplina dell'ordinamento del lavoro, quindi la definizione di *mobbing*, alla competenza esclusiva dello Stato<sup>80</sup>.

A chi sostiene un intervento normativo in materia per porre un freno alle "occasioni di

<sup>78</sup> Si tratta di un disegno di legge presentato in data 21 marzo 2013.

<sup>79</sup> Tra gli altri si segnala il d.d.l. 3 febbraio 2005 recante lo Schema di testo unificato per i disegni di legge n. 122 e connessi in materia di tutela dei lavoratori dal fenomeno del *mobbing*. Un'analisi sui più recenti progetti di legge è stata recentemente fornita da Arcidiacono 2009, 32 ss. In generale si tratta di proposte che ricorrono all'esemplificazione degli atti e dei comportamenti che possono configurarsi come *mobbing*.

<sup>80</sup> Tra le altre esperienze regionali si possono richiamare: la legge regionale Abruzzo n. 26/2004; la legge regionale Umbria n. 18/2005; la legge regionale Friuli Venezia Giulia n. 66/2005. Per una disamina delle pronunce della Corte costituzionale v. Stenico 2009, 141 ss.

opportunitismo decisionale”<sup>81</sup>, si contrappone chi considera una legge sul *mobbing* di scarsa utilità se non addirittura pregiudizievole<sup>82</sup> poiché qualsiasi tentativo di definire specificamente il fenomeno sarebbe destinato ad un sicuro insuccesso oltre che esporsi al rischio di escludere alcune delle multiformi modalità persecutorie attraverso cui il *mobbing* si manifesta<sup>83</sup>. Quest’ultima posizione pare più condivisibile per molteplici ragioni. Su tutte, deve rilevarsi che il nostro ordinamento offre già strumenti di tutela in caso di lesione della personalità morale del lavoratore nell’ambito dell’art. 2087 cod. civ. La formulazione efficacemente esaustiva e sorprendentemente moderna di una disposizione introdotta nel 1942, oltre ad avere il pregio di qualificare la condotta non in base al suo contenuto, ma in relazione al bene protetto<sup>84</sup>, appare senza dubbio in grado di adeguarsi e adattarsi ai comportamenti incidenti sulla personalità morale del lavoratore e soprattutto tale da offrire un valido referente giuridico in relazione ad un fenomeno difficilmente inquadrabile in condotte tipiche.

Un provvedimento legislativo potrebbe tutto al più intervenire per estendere al contenzioso sul *mobbing* gli strumenti di tipo rimediabile offerti dal diritto antidiscriminatorio. Più che ampliare il campo di applicazione delle norme riguardanti le agevolazioni probatorie – introdotte per contesti da sottoporre ad un giudizio di comparazione – può avere maggiore utilità introdurre un procedimento speciale per l’accertamento del *mobbing*, che preveda tempi rapidi di giustizia e la possibilità di fare ricorso ad esempio alla tutela inibitoria, in quanto istituto che può assumere significativi effetti dissuasivi in relazione alla reiterazione delle condotte mobbizzanti<sup>85</sup>.

La questione risulta più complessa nell’ambito penale, caratterizzato da illeciti tipici e rispondenti ai principi di legalità e tassatività, sanciti a livello costituzionale. Secondo taluni l’introduzione di una fattispecie criminosa sembra assolutamente opportuna alla luce degli interessi coinvolti e della crescente necessità di una protezione forte che garantisca un effettivo contrasto al fenomeno.<sup>86</sup> Secondo altra parte della dottrina, occorre maggiore cautela<sup>87</sup> dal momento che esistono norme del codice penale all’interno delle quali ricomprendere di volta in volta le peggiori condotte mobbizzanti<sup>88</sup>, come il reato di maltrattamenti<sup>89</sup>, di

<sup>81</sup> Così si è espresso Pedrazzoli 2007, 7 nel valutare una certa instabilità delle decisioni giurisprudenziali e Cerbone 2014, 762. In giurisprudenza, per una definizione di *mobbing* anche soltanto per chiarire la materia v. Tribunale di Forlì, 28 gennaio 2005.

<sup>82</sup> Così Scognamiglio 2006, 3 e Vallebona 2006, 9 ss.

<sup>83</sup> Predisporre una regolamentazione in materia potrebbe senz’altro garantire maggiore uniformità in seno alla giurisprudenza, a discapito però di una tutela circoscritta alle ipotesi tipizzate dalla norma di legge che si oppone all’incontrollata espansione della fattispecie.

<sup>84</sup> Così fra gli altri Vallebona 2006, 9.

<sup>85</sup> Cfr. artt. 37 e 38, D.lgs. 198/2006.

<sup>86</sup> La questione è esaminata da Dies 2009, 109 ss, spec. 119-120 ss., il quale ha segnalato la difficoltà di concepire una norma incriminatrice in grado di soddisfare sia i principi propri del diritto penale, sia le aspirazioni di adeguata e completa tutela delle vittime. In precedenza cfr. Sansone 2006, 894 ss. e Murru 2004, 92 ss.

<sup>87</sup> Sul punto v. Bonini 2009, 93 ss.

<sup>88</sup> Su cui Bonini 2009, 57 ss.

<sup>89</sup> Secondo Cass., penale, 8 maggio 2013, n. 19760, tale reato non si può configurare nelle imprese di una certa dimensione dove il rapporto tra dirigente e sottoposto, ancorché quotidiano, non è mai di tipo familiare. Nello stesso senso Cass., penale, 13 gennaio 2011, n. 685: le pratiche persecutorie (*mobbing*) realizzate dal datore di lavoro ai danni del lavoratore, e finalizzate alla sua emarginazione, possono integrare il

lesioni, violenza privata<sup>90</sup>, estorsione, ingiuria, diffamazione. Può infine integrarsi il reato di abuso d'ufficio nel caso di *mobbing* proveniente da un soggetto che rivesta la qualità di pubblico ufficiale o di incaricato di pubblico servizio.

In attesa di eventuali evoluzioni del dato positivo, molto continuerà a dipendere dal reale atteggiarsi delle aziende e degli organismi sindacali.

Anche al più distratto osservatore del fenomeno in esame difficilmente può sfuggire la proliferazione di codici etici e/o di condotta, da intendersi come l'insieme dei principi che riassumono la *mission* aziendale e che devono essere osservati da chiunque operi nell'organizzazione e per l'organizzazione. Tra questi ultimi si segnala l'esperienza dell'Università di Bologna. L'Ateneo più antico d'Europa annovera nel capo III del Codice etico l'impegno a contrastare le molestie di natura sessuale e morale, adottando le misure idonee a prevenire comportamenti con connotazioni aggressive, ostili, denigratorie, persecutorie e vessatorie anche attraverso iniziative formative ed educative ed incoraggiando a segnalare ogni comportamento abusivo da parte di chi ne abbia avuto diretta conoscenza. A questo proposito viene a cogliersi un forte nesso con il sistema del *wistleblower*, previsto dalla Legge Anticorruzione (L. 190/2012) ed in base al quale il dipendente che venga a conoscenza di informazioni utili o rilevanti a far emergere condotte illecite di altri dipendenti può informare l'Amministrazione.

Non meno rilevanti saranno le attività promosse dai Comitati Unici di Garanzia, istituiti dalla L. 183/2010 per garantire pari opportunità e, in un'ottica di prevenzione dei rischi organizzativi e psico-sociali, il benessere lavorativo e l'assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche e la sottoscrizione di accordi collettivi<sup>91</sup> volti a promuovere l'istituzione di organismi e commissioni a cui devolvere l'esame delle denunce di *mobbing* e ad operare sul piano disciplinare, adottando una apprezzabile sensibilità verso istanze di protezione della persona del lavoratore, frutto di una evoluzione civile e culturale alla quale necessariamente occorre guardare con favore<sup>92</sup>.

In attesa dell'approvazione di un provvedimento *ad hoc*, ammesso che ciò risulti essere la scelta più tutelante per la vittima di *mobbing*, giocare sul terreno della prevenzione pare una scelta buona e sicuramente adeguata, specie a fronte del preoccupante incremento di con-

---

delitto di maltrattamenti in famiglia solo se il rapporto tra i detti soggetti assuma natura para-familiare, se risulti cioè caratterizzato da relazioni intense e abituali, da consuetudini di vita condivise, dalla soggezione di una parte nei confronti dell'altra, dalla fiducia riposta dal soggetto più debole del rapporto in quello che ricopre la posizione di garanzia.

<sup>90</sup> In proposito si richiama la vicenda occorsa ai dipendenti dell'Ilva con sede in Taranto. Il giudice di merito adito aveva ricondotto il *mobbing* al reato di violenza privata per condannare i vertici amministrativi e dirigenziali. Nella specie il *mobbing* si era realizzato mediante la dequalificazione e la successiva forzata inattività dei dipendenti che non avevano acconsentito alla decisione aziendale di novare il rapporto di lavoro al di fuori delle procedure disciplinate per legge, nonostante le pressioni ricevute presso la Palazzina LAF, intesa come una specie di lager fatisciente dal giudice di merito. L'inquadramento del *mobbing* nel reato di violenza privata è stato confermato in sede di legittimità dalla sentenza emessa da Cass., penale, sez. VI, 21 settembre 2006, n. 31413.

<sup>91</sup> Per una disamina dei contratti collettivi v. Boscato 2006, 202 ss.

<sup>92</sup> Particolarmente lungimiranti risultano alcune disposizioni contenute nel contratto collettivo del Comparto Università per il triennio 1998-2001 e nel settore privato, all'interno dell'accordo torinese firmato il 25 gennaio 2001 per il personale delle aziende ATM-Satti su cui Viscomi 2002, 64.

tenzioso registrato nei tempi più recenti. L'istituzione, ad esempio, di commissioni di clima o del fiduciario d'azienda, l'effettuazione di indagini e soprattutto l'organizzazione di corsi di formazione dedicati ai rischi psicosociali ed una efficace e costante comunicazione aziendale di qualità sono tutti strumenti che se adottati in "tempi non sospetti" possono incidere realmente sul comportamento dei suoi destinatari e di conseguenza sulla crescente domanda di giustizia. Investire in prevenzione, lo insegnano da tempo le Istituzioni europee, può facilitare la conoscenza del fenomeno, l'isolamento delle condotte realmente persecutorie ed il raggiungimento di uno stato di benessere fisico, mentale sociale del dipendente conforme al D.lgs. 81/2008 e a tutte le restanti norme riguardanti la materia prevenzionistica. L'adozione di strategie efficaci e di tipo preventivo può inoltre impattare positivamente sul livello di responsabilità del datore di lavoro e più in generale in termini di redditività ed efficienza economica. Ciò a fronte della diminuzione dei tassi di assenteismo delle vittime di *mobbing* e dell'aumento della produttività dei dipendenti, scaturente da un contesto che gestendo e riducendo le ipotesi di stress, costrittività organizzative e *mobbing* non interferisce negativamente – provocando effetti invalidanti – sulla salute mentale del prestatore di lavoro.

### Bibliografia

- Amato, F., Casciano, M.V., Lazzeroni, L., Loffredo, A. (2002), *Il mobbing. Aspetti lavorativi: nozione, responsabilità, tutele*, Milano, Giuffrè.
- Arcidiacono, G. (2009), *Il mobbing e l'Unione europea. Nuove emergenze sul luogo di lavoro, legislazione e prospettive*, in "Rivista degli infortuni e delle malattie professionali", 1, 1-48.
- Bona, M., Oliva, U. (2000), *Nuovi orizzonti nella tutela della personalità dei lavoratori: prime sentenze sul mobbing e considerazioni alla luce della riforma INAIL*, in "Danno e responsabilità", 4, 409-415.
- Bona, M., Monateri, P.G., Oliva, U. (2002), *La responsabilità civile nel mobbing*, Milano, Giuffrè.
- Bonini, S. (2009), *Dalla fase zero alla fase sei. Aspetti penalistici del mobbing*, in S. Scarponi (a cura di) (2009), *Il mobbing. Analisi giuridica interdisciplinare*, Padova, Cedam, 39-102.
- Boscato, A. (2006), *Mobbing e contrattazione collettiva, nel settore privato e pubblico*, in "Quaderni di diritto del lavoro e delle relazioni industriali", 201-236.
- Boscato, A. (2014), *Responsabilità disciplinare e responsabilità dirigenziale: alla ricerca della fattispecie*, in "Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni", 3, 525-601.
- Brun, S. (2007), *Persecuzione sui luoghi di lavoro e tutela risarcitoria: le rigidità interpretative e i nodi irrisolti*, in "Argomenti di diritto del lavoro", II, 1467-1488.
- Carinci, F. (2003), *Il mobbing: un fantasma che si aggira per le aule giudiziarie*, in "Lavoro nella giurisprudenza", 1097-1100.
- Carinci, M.T. (2007), *Il bossing fra inadempimento dell'obbligo di sicurezza, divieti di discriminazione e abuso del diritto*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", I, 133-163.
- Cerbone, M. (2014), *La nozione di mobbing nella giurisprudenza di legittimità, giurisprudenza*, in "Diritti lavoro mercati", 744-762.
- Corazza, L. (2007), *Mobbing e discriminazioni*, in M. Pedrazzoli (a cura di) (2007), *Vessazioni e angherie nel rapporto di lavoro*, Bologna, Zanichelli, 81-113.

- Del Punta, R. (2003), *Il mobbing: l'illecito e il danno*, in "Lavoro e diritto", XVII.3, 539-583.
- Dies, R. (2009), *La difficile tutela penale contro il mobbing*, in S. Scarponi (a cura di) (2009), *Il mobbing. Analisi giuridica interdisciplinare*, Padova, Cedam, 103-124.
- Di Stasi, S. (2014), *Una eccellente sintesi di presente e futuro: la suprema corte riconosce la rilevanza giuridica dello straining*, in "Argomenti di diritto del lavoro", 1, 187-200.
- Garofalo, D. (2004), *Mobbing e tutela del lavoratore tra fondamento normativo e tecnica risarcitoria*, in *Scritti in memoria di Massimo D'Antona*, I.II, Milano, Giuffrè, 821-880.
- Ghirardi, N. (2015), *Alla ricerca della fattispecie mobbing*, in "Rivista giuridica del lavoro", 361-387.
- Gilioli, R., Adinolfi, M., Bagaglio, A., Boccaletti, D., Cassitto, M.G., Della Pietra, B., Fannelli, C. et al. (2001), *Un nuovo rischio all'attenzione della medicina del lavoro: le molestie morali (mobbing)*, in "La medicina del lavoro", 1, 92-100.
- Loy, G. (2005), *Il mobbing: profili giuslavoristici*, in "Diritto del lavoro", 251-281.
- Luciani, V. (2007), *Danni alla persona e rapporto di lavoro*, Napoli, Esi.
- Miscione, M. (2003), *Mobbing, norma giurisprudenziale (la responsabilità da persecuzione nei luoghi di lavoro)*, in "Lavoro nella giurisprudenza", 305-307.
- Montuschi, L. (1987), *Ambiente di lavoro e tutela della malattia psichica*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", I, 3-16.
- Montuschi, L. (1994), *Problemi del danno alla persona nel rapporto di lavoro*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", I, 317-337.
- Murru, F. (2004), *L'approccio giuridico al mobbing*, in *Il mobbing questo (s)conosciuto. Cosa è, perché e come intervenire*, Milano, Franco Angeli, 49-98.
- Nunin, R. (2005), *La strategia del mobber: l'elemento soggettivo del mobbing*, in "Lavoro nella giurisprudenza", 1193-1198.
- Pedrazzoli, M. (2007), *Tutela della persona e aggressioni alla sfera psichica del lavoratore*, in M. Pedrazzoli (a cura di) (2007), *Vessazioni e angherie sul lavoro*, Bologna, Zanichelli, 3-38.
- Pizzoferrato, A. (2002), *Mobbing e danno esistenziale: verso una revisione della struttura dell'illecito civile*, in "Contratto e impresa", 304-320.
- Rota, A. (2016), *Sul danno esistenziale da mobbing*, in "Danno e responsabilità", 3, 256-261.
- Russo, A. (2006), *Il mobbing tra esigenze preventive e tecniche risarcitorie. Profili comparati*, in "Diritto delle relazioni industriali", 1051-1073.
- Sansone, M. (2006), *Prospettive di una penalizzazione del mobbing*, in "Rivista penale", 9, 885-899.
- Santangelo, I.A. (2015), *Mobbing come fattispecie penale*, in "Rivista penale", 7-8, 609-618.
- Scarponi, S. (2009), *La nozione di molestie nel diritto del lavoro: uno strumento di qualificazione anche nei confronti del mobbing*, in S. Scarponi (a cura di) (2009), *Il mobbing. Analisi giuridica interdisciplinare*, Padova, Cedam, 2009, 3-38.
- Scognamiglio, R. (2004), *A proposito di mobbing*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", I, 489-519.
- Scognamiglio, R. (2006), *Mobbing: profili civilistici e giuslavoristici*, in "Massimario di Giurisprudenza del lavoro", 1-2, 2-8.
- Stenico, E. (2009), *La questione dei limiti di competenza legislativa di Stato e Regioni in tema di mobbing: lo stato dell'arte*, in S. Scarponi (a cura di) (2009), *Il mobbing. Analisi giuridica interdisciplinare*, Padova, Cedam, 141-166.

- Tiraboschi, M. (2015), *Prima lettura del d.lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, Bergamo, Adapt University Press, n. 45.
- Tullini, P. (2000), *Mobbing e rapporto di lavoro*, in “Rivista Italiana di Diritto del Lavoro”, I, 251-268.
- Vallebona, A. (2006), *Mobbing: qualificazione, oneri probatori e rimedi*, in “Massimario di Giurisprudenza del Lavoro”, 1-2, 8-14.
- Viscomi, A. (2002), *Mobbing e diritto: alcune questioni preliminari*, in “Lavoro e diritto”, 1, 45-65.





# La conciliazione vita-lavoro tra pari opportunità e promozione del benessere lavorativo

*Annamaria Donini*

## 1. Per una definizione: finalità e dinamiche della conciliazione

Secondo l'insegnamento delle discipline psicologiche e sociologiche, una buona qualità della vita lavorativa contribuisce a limitare le possibilità di innesto e radicamento dei fenomeni di *mobbing*. Il benessere sui luoghi di lavoro dipende da fattori eterogenei e compositi che attengono al livello di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, alla stabilità dell'occupazione, alle *chances* di sviluppo delle competenze nonché alla possibilità per ciascun prestatore di conciliare la sfera professionale e quella personale. Sebbene non possa dirsi che una buona conciliazione tra vita e lavoro abbia una diretta capacità di prevenzione del *mobbing*, entrambi i fenomeni<sup>1</sup> sono in grado di incidere – in direzioni opposte – sulle prerogative personali del lavoratore nei diversi ruoli che riveste nella società. In particolare, l'esigenza di far convivere le dinamiche della vita privata e familiare, da un lato, e le esigenze e ambizioni concernenti l'ambito lavorativo, dall'altro, è profondamente radicata nel principio personalista che ispira le regole del lavoro nell'ordinamento post-costituzionale<sup>2</sup>.

Gli istituti che possono essere coinvolti nella realizzazione di questa declinazione della tutela della persona-lavoratore non sono predeterminabili a priori<sup>3</sup> ma cambiano in considerazione della prospettiva d'azione o d'analisi. Numerose misure di gestione del rapporto di lavoro, in particolare quelle incidenti sul tempo e sul luogo della prestazione, possono concorrere a raggiungere un buon livello di benessere e a mantenerlo durante le diverse fasi della vita. La finalità di conciliare vita lavorativa e vita personale coinvolge altresì l'assistenza sociale e sanitaria, i servizi al cittadino<sup>4</sup>, i trasporti e la viabilità... I bisogni dei cittadini-lavoratori legati "alla cura di un soggetto terzo"<sup>5</sup>, difatti, sono sostenuti dagli interventi pub-

---

<sup>1</sup> In relazione al *mobbing*, Tullini 2000, 258 ss.

<sup>2</sup> Alla luce della sineddoche contenuta nell'espressione "fondata sul lavoro" dell'art. 1 della Costituzione che intende la parola "lavoro" quale "espressione della persona umana", così Mengoni 1998, 3 ss.; ulteriori osservazioni in Nogler 2009, 436 ss.

<sup>3</sup> Cfr. De Simone 2009, 258.

<sup>4</sup> La relazione di Eurydice ed Eurostat del 2014 in tema di servizi educativi (*Early Childhood Education and Care in Europe*, [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/166EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/166EN.pdf)) rivela che pochi Paesi europei garantiscono servizi educativi o di assistenza dopo la nascita, affidando di fatto la possibilità di rientro al lavoro delle madri alla presenza di una rete familiare.

<sup>5</sup> Renga 2009, 240. Le misure welfaristiche di conciliazione infatti trovano fondamento nell'art. 38 Cost. e in altre norme costituzionali, quali l'art. 3, l'art. 37, l'art. 31.

blici per la protezione del benessere nella società, oltre che, in misura sensibilmente diversa a seconda del modello sociale di riferimento, dalla famiglia, principale “risorsa a costo zero”<sup>6</sup> tra le misure di welfare.

Una prospettiva olistica della conciliazione dovrebbe dunque comprendere tutte le misure, non solo lavoristiche, che contribuiscono a far sì che lo svolgimento dell’attività lavorativa non pregiudichi i compiti di cura e lo spazio per l’affermazione personale. Se invece si restringe il campo al rapporto di lavoro, ci si avvede del fatto che le regole gestionali possono essere funzionali ad obiettivi diversi e persino contrastanti: così la flessibilità oraria può servire alla miglior coesistenza tra i diversi ambiti della vita del lavoratore ma può anche farsi strumento delle esigenze organizzative aziendali, determinando un rischio di confusione e traslazione dei fini<sup>7</sup>. Per riconoscere le forme di flessibilità destinate esclusivamente all’adattamento alle esigenze della vita del lavoratore, è utile considerare che gli strumenti di conciliazione realizzano un temperamento tra interessi in conflitto che impone “un sacrificio dell’interesse del datore di lavoro (sacrificio “ragionevole”, cioè proporzionato alla salvaguardia del bene tutelato), attribuendo al lavoratore diritti (congedi, permessi, flessibilità e riduzioni di orario)” e liberando così “tempo ed energie da dedicare alle cure familiari”<sup>8</sup>.

Ciò significa che ad alcune esigenze dei lavoratori, esterne rispetto al rapporto di lavoro, è attribuita rilevanza sufficiente da limitare le prerogative datoriali in relazione allo svolgimento dell’attività produttiva. In questa accezione, sono strumenti di conciliazione non tanto le singole tipologie contrattuali con orario o forme flessibili ma il diritto ad ottenere il passaggio da una modulazione oraria all’altra, così come il diritto a beneficiare di periodi di astensione o di congedo dal lavoro che, in conformità alla funzione protettiva delle norme lavoristiche, attribuiscono posizioni individuali prevalenti sulle esigenze organizzative del datore.

## 2. Promuovere le pari opportunità e non solo: la riconciliazione

La conciliazione vita-lavoro è stata per lungo tempo orientata alla liberazione del tempo delle donne per consentirne l’accesso e la permanenza nel mercato del lavoro. L’obiettivo occupazionale è anche oggi attuale alla luce della strategia “Europa 2020”<sup>9</sup> che impegna l’Unione europea e gli Stati membri a far sì che entro il 2020 il 75% dei cittadini nella fascia d’età tra i 20 e i 64 anni abbia un lavoro. Se si considera che il tasso d’occupazione femminile si attesta al 58,8%<sup>10</sup>, è chiaro che l’aumento della presenza delle donne nel mercato del lavoro costituisca un tassello fondamentale del progetto tracciato dalla Commissione europea per il decennio 2010-2020.

L’uguaglianza sostanziale tra uomini e donne anche nell’accesso al lavoro è stata per lungo tempo intesa in senso conforme al modello del *single male breadwinner* che pone al

<sup>6</sup> E al tempo stesso, elemento che genera le principali istanze conciliative, v. Ballestrero 2009, 163.

<sup>7</sup> Calafà 2004, 251 s.

<sup>8</sup> Ballestrero 2009, 163 che continua “In altri termini, parliamo del temperamento tra l’interesse del datore di lavoro all’utilizzazione massimamente proficua del lavoro, e dunque anche della singola prestazione di lavoro che retribuisce, e l’interesse del lavoratore a soddisfare le esigenze della sua vita privata e familiare”. Prospetta una più ampia nozione, Novella 2009, 135 ss.

<sup>9</sup> Consultabile all’indirizzo [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_it.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_it.htm).

<sup>10</sup> Fonte Eurostat, dati riferiti al 2013. Quello maschile è al 69,4%.

centro del sistema il lavoro dell'uomo, equipara nei diritti il lavoro delle donne e, secondo il modello protettivo tracciato dagli artt. 36 e 37 della Costituzione, richiede che quest'ultimo consenta l'adempimento delle funzioni familiari<sup>11</sup>. Di conseguenza, gli interventi legislativi hanno perseguito una conciliazione modellata sul prototipo della donna lavoratrice e orientata al sostegno della presenza femminile nella società e nel lavoro<sup>12</sup>.

Progressivamente – ma non completamente – la conciliazione ha perso la propria connotazione “femminile” ed è stata rivolta alla promozione di un coinvolgimento più bilanciato di entrambi i sessi nella sfera lavorativa e in quella privata. Nuovi equilibri tra tempo del lavoro remunerato e tempo di vita o di cura sono divenuti necessari alla luce dei cambiamenti sociali, demografici e culturali che hanno modificato la composizione del mercato del lavoro e le dinamiche familiari. I legislatori a livello europeo e nazionale si sono mostrati consapevoli di queste evoluzioni ed hanno abbandonato la conciliazione “al femminile”<sup>13</sup>, orientandola piuttosto alla promozione di una migliore condivisione dei ruoli. A partire dalla Carta dei diritti sociali dei lavoratori del 1989, per proseguire con la direttiva 96/34/CE sui congedi parentali e con la Risoluzione del Consiglio del 2000 è stata espressa l'intenzione di promuovere la “partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare”. Anche tra i principi contenuti nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (art. 33), in stretto collegamento con l'affermazione della protezione della famiglia, è previsto che “al fine di poter conciliare vita familiare e vita professionale, *ogni persona* ha il diritto di essere tutelata contro il licenziamento per un motivo legato alla maternità e il diritto a un congedo di maternità retribuito e a un congedo parentale dopo la nascita o l'adozione di un figlio”.

In maniera speculare, all'inizio degli anni 2000 il legislatore italiano ha riformato la materia dei congedi parentali<sup>14</sup> e ha introdotto azioni positive di conciliazione per lavoratori e lavoratrici<sup>15</sup> abbandonando un approccio *gender oriented* e aprendo alla predisposizione di diritti di conciliazione per tutti i lavoratori. Non più (solo) conciliazione, dunque, ma ri-conciliazione, con uno spettro di incidenza più ampio dell'aumento della presenza femminile nel mercato del lavoro e rivolto alla costruzione di nuovi equilibri, da perseguire con l'attribuzione di “pari responsabilità dei genitori lavoratori mediante la parificazione degli strumenti di tutela”<sup>16</sup>.

<sup>11</sup> Tinti 2009, 180 s.

<sup>12</sup> Ad esempio, nella formulazione della L. 1204/1971 anteriore alle modifiche apportate dalla L. 53/2000, dopo il periodo di astensione obbligatoria era concesso un periodo ulteriore di assenza dal lavoro di 6 mesi nel primo anno di vita del figlio solamente alle madri.

<sup>13</sup> Malzani 2015, 2 ss. In Italia, secondo il *Gender Equality Index* il livello di parità e di pari opportunità tra uomini e donne è particolarmente squilibrato in relazione ai fattori *Time, Knowledge e Work*, v. <http://eige.europa.eu/gender-statistics/gender-equality-index>.

<sup>14</sup> Art. 3, L. 53/2000 che modifica L. 1204/1971, normativa poi rifluita negli artt. 32 ss., D.lgs. 151/2001.

<sup>15</sup> Il concetto della conciliazione era implicitamente presente nella L. 125/1991, art. 1, co. 2, lett. e) (poi trasfusa nell'art. 42, D.lgs. 196/2006, TUPO) come azione positiva: per favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi. Poi l'art. 9, L. 53/2000 ha fatto riferimento ad “azioni volte a conciliare tempi di vita e tempi di lavoro”.

<sup>16</sup> Calafà 2007, 31. V. Decisione 12 luglio 2007 del Consiglio e Patto europeo per la Parità di Genere, adottato dal Consiglio nel 2006.

In questa più estesa accezione la “conciliazione condivisa” consente di esercitare in maniera combinata diritti fondamentali, quali il diritto al tempo per la cura e la vita personale, e contestualmente il diritto a pari opportunità e alla parità di trattamento<sup>17</sup>. L’esercizio combinato ed equamente condiviso tra uomini e donne delle diverse prerogative coinvolte diviene infatti funzionale all’uguaglianza sostanziale<sup>18</sup>. Se si considera ad esempio l’ambito della tutela della genitorialità, la funzione della conciliazione consiste essenzialmente nella promozione di pari responsabilità tra i genitori, requisito indispensabile per creare un’equilibrata partecipazione di entrambi i sessi alla vita privata e pubblica. E invece molte misure di facilitazione della vita e dei lavoratori con compiti di cura che consentono una migliore gestione dei tempi di vita e di lavoro di fatto incidono esclusivamente sulla partecipazione delle donne alla vita professionale. Il potenziamento dei servizi di assistenza dovrebbe essere affiancato alla promozione della equilibrata distribuzione dei ruoli per non divenire mero elemento di facilitazione della permanenza delle donne nel mercato del lavoro anche in presenza di carichi di cura<sup>19</sup>. Lo spirito della riconciliazione è meglio espresso dall’incentivo all’utilizzo del congedo parentale che attribuisce ai genitori un mese di astensione in più qualora la durata del congedo usufruito dai padri superi i 3 mesi<sup>20</sup> perché in tal modo viene premiata una distribuzione non meramente simbolica dei carichi connessi alla genitorialità.

La pluralità funzionale, e forse anche valoriale, delle misure di conciliazione è ben tracciata nella *road map* degli interventi della Commissione europea<sup>21</sup> in tema di *work-life balance*. La strategia tracciata dalla Commissione infatti da un lato persegue lo scopo di aumentare l’occupazione femminile ma, dall’altro, colloca al centro degli interventi le *working families* e chiarisce come l’introduzione di misure di conciliazione sia funzionale alla miglior distribuzione delle responsabilità familiari e professionali e contemporaneamente all’aumento del benessere lavorativo e della produttività dei lavoratori.

### 3. Quale tempo di vita si può conciliare?

Il passaggio verso modelli di condivisione dei compiti di cura che traducano e promuovano evoluzioni sociali e culturali necessita probabilmente di strumenti giuridici nuovi e di un aggiornamento delle “quote di vita privata” che possono essere considerate nel bilanciamento. Nella prospettiva degli interessi in conflitto da contemperare, non ogni aspetto della vita può infatti essere conciliato con il lavoro. Il fattore tempo può essere liberato dal lavoro,

<sup>17</sup> Conciliazione come “esercizio combinato di diritti fondamentali” (diritto alla parità di trattamento, alla promozione di pari opportunità occupazionali, alla possibilità di dedicare tempo a compiti di cura familiare, e, specularmente, diritto a ricevere cura), Calafà 2007, 23 ss., spec. 53 ss.

<sup>18</sup> Questa accezione pone il problema della “tentazione del neutro” (Renga 2009, 233) come avvenuto in particolare in relazione alle “azioni positive di conciliazione” ex art. 9, L. 53/2000 che non perseguono la funzione di riequilibrio della presenza del genere sottorappresentato ma il bilanciamento tra le diverse esigenze dei lavoratori, uomini e donne.

<sup>19</sup> L’utilizzazione dei servizi, infatti, non necessariamente aiuta la condivisione dei ruoli, come sottolinea Renga 2009, 241.

<sup>20</sup> Art. 32, co. 2, D.lgs. 151/2001.

<sup>21</sup> Commissione Europea, *New start to address the challenges of work-life balance faced by working families*, 2015.

oltre che per l'esigenza di reintegrare le energie fisiche e psichiche, anche in corrispondenza ad alcune finalità costituzionalmente qualificate: per la famiglia e in particolare per la cura dei figli, per l'assistenza alla disabilità<sup>22</sup> o per la formazione<sup>23</sup>. La compressione delle esigenze organizzative del datore di lavoro è tutt'al più concessa in presenza di altre situazioni meritevoli di tutela, come le attività di volontariato o di donazione del sangue, espressione della tutela delle formazioni sociali richiesta dall'art. 2 Cost.<sup>24</sup>. Gli andamenti demografici della popolazione suggerirebbero nel momento attuale un riconoscimento di molteplici e differenti bisogni di conciliazione, comprensivi della *childcare*, dell'*elders care* e della *long term care*. Non mancano certo misure di sostegno ai compiti di cura diversi dalla genitorialità – dai permessi *ex* L. 104/1992 fino all'indennità di accompagnamento<sup>25</sup> –, ma per durata, flessibilità e convenienza economica sono meno incisivi. Difettano inoltre programmi per il sostegno del nucleo familiare o parentale che consentano l'allontanamento dal lavoro in presenza di qualsiasi esigenza di cura premiando l'equilibrata distribuzione tra uomini e donne del tempo dedicato all'attività lavorativa e alla sfera personale<sup>26</sup>.

Il bilanciamento che conduce alla ritrazione delle prerogative datoriali può avvenire tra la libertà d'impresa e i diritti individuali del singolo prestatore rilevanti per la Costituzione. Una conciliazione che prenda in considerazione esclusivamente il tempo di non lavoro “qualificato” e collegato a specifici beni appare a ben vedere meno adatta al miglioramento del benessere dei lavoratori. Per perseguire tale obiettivo sarebbe più utile considerare, con diversa intensità, tutto il tempo di non lavoro, senza escludere il tempo libero, in corrispondenza all'istanza di valorizzazione della persona del lavoratore<sup>27</sup>.

In questa diversa prospettiva l'ottica del bilanciamento tra interessi (alla vita professionale e alla vita personale) in conflitto riguarda tutti i lavori e “in misura tendenzialmente eguale, le donne e gli uomini” e dunque attribuisce alla conciliazione una posizione strumentale alla tutela dell'integrità psico-fisica del prestatore imposta al datore dall'art. 2087 cod. civ. Valorizzando l'unicità del bene giuridico – la persona del lavoratore, la sua salute fisica e psichica –, le scelte organizzative divengono uno strumento di tutela della salute e della sicurezza del lavoratore<sup>28</sup> dal momento che l'articolazione spazio temporale della prestazione è in grado di condizionare anche le esigenze personali. Si delinea così un'ulteriore accezione della conciliazione, che differisce dalla sua lettura “al femminile” e si affianca piuttosto a quella orientata alla condivisione degli oneri di cura tra lavoratori dei due sessi,

<sup>22</sup> Indennità di accompagnamento, L. 18/1980 e permessi *ex* L. 104/1992 (in caso di specifiche condizioni di disabilità/patologia) e *ex* L. 53/2000 (per gravi motivi familiari).

<sup>23</sup> Permessi di 150 ore per motivi di studio o congedi per la formazione (v. artt. 5 e 6, L. 53/2000 e accordi collettivi, ad esempio art. 32, ccnl Università).

<sup>24</sup> Nicolai 2009, 251 s. Il tempo di non lavoro “continua a definirsi attraverso una sottrazione rispetto all'adempimento, e non come limite esterno di esigibilità della prestazione”.

<sup>25</sup> Concessa in realtà al destinatario della cura e non al *caregiver ex* L. 18/1980.

<sup>26</sup> Malzani 2015, 24.

<sup>27</sup> La “proiezione esistenziale del lavoratore” è riconosciuta nell'ordinamento in corrispondenza di interessi tutti collegati con varia intensità a valori costituzionali, Del Punta 2006, 52 ss.

<sup>28</sup> L'incidenza del fattore organizzativo attribuisce centralità al dovere di sicurezza in capo al datore di lavoro, v. Montuschi 1980, 45 ss. e 195 ss.

con la richiesta di un adeguamento dell'organizzazione del lavoro, dei tempi e dei luoghi al benessere del lavoratore.

Non solo nel caso in cui vi siano norme di legge che introducono limiti e vincoli alla libertà d'impresa per il rispetto delle esigenze di vita del lavoratore, ma anche in tutte le altre ipotesi, l'organizzazione del lavoro dovrebbe tenere in considerazione la vita del lavoratore, anche nella sua veste di *caregiver* o di cittadino che si dedica ad altre attività, alla luce del "dovere di leale collaborazione sotto i profili della buona fede e correttezza e ragionevolezza nello svolgimento del rapporto di lavoro"<sup>29</sup> o del più stringente obbligo di protezione cui è chiamato il datore ai sensi dell'art. 2087 cod. civ.

#### 4. I nuovi interventi legislativi: dove va la conciliazione

La prospettiva di ampliamento delle funzioni che possono essere svolte dalle misure di conciliazione sembra estranea alle ultime riforme legislative che mostrano un interesse verso la conciliazione vita-lavoro concentrato prevalentemente nell'ambito della tutela della genitorialità.

Tra le misure che possono contribuire alla migliore distribuzione del carico genitoriale vi sono in particolare i congedi parentali, nella formulazione disegnata dalla L. 53/2000, e il congedo di paternità introdotto in via sperimentale per gli anni 2013, 2014, 2015 dalla L. 92/2012 che ha affiancato<sup>30</sup> alla misura operante in caso di morte o grave infermità della madre, già riconosciuto dal D.lgs. 151/2001, un congedo di paternità per così dire "fisiologico" e obbligatorio della durata di un giorno<sup>31</sup>. Il carattere fortemente innovativo di tale misura risulta tuttavia ridotto dalla durata limitata dell'astensione concessa al padre che attribuisce al diritto una funzione prevalentemente simbolica. Di diverso tenore erano gli interventi della proposta di modifica della direttiva sulla protezione della maternità (Proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio COM (2008) 637 recante modifica della direttiva 92/85/CEE del Consiglio)<sup>32</sup> e le norme sui congedi di altri ordinamenti europei<sup>33</sup>. La legge di Stabilità 2016<sup>34</sup> ha prorogato il congedo di paternità obbligatorio per l'anno 2016 della durata di due giorni così confermando la natura minimale e sperimentale dell'intervento.

Le norme introdotte dal *Jobs Act* contengono inoltre altri interventi relativi al congedo parentale che introducono una flessibilità non ostile alle imprese<sup>35</sup> e consentono una gestione

<sup>29</sup> Così Interpello Ministero del Lavoro n. 68/2009 e in senso conforme Cass., 21 maggio 2008, n. 12962, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", II.2008, 825.

<sup>30</sup> Ai sensi dell'art. 4, co. 24, lett. a, della L. 92/2012 il padre lavoratore dipendente, entro 5 mesi dalla nascita del figlio ha l'obbligo di astenersi dal lavoro per un periodo di un giorno.

<sup>31</sup> Con l'aggiunta di un ulteriore periodo di due giorni, anche continuativi, previo accordo con la madre e in sua sostituzione in relazione al periodo di astensione obbligatoria spettante a quest'ultima (art. 4, co. 24, lett. a), L. 92/2012).

<sup>32</sup> L'iter di approvazione della direttiva 20 ottobre 2010 (COM (2008)637) è naufragato nell'ambito del programma REFIT di riduzione e snellimento della legislazione UE. Sul punto, la Risoluzione del Parlamento europeo sul congedo di maternità (2015/2655(RSP) propone l'avvio dei lavori per una direttiva separata dedicata solamente al congedo di paternità, v. Gottardi 2012, 990 ss.

<sup>33</sup> Ad esempio il Portogallo, con un congedo di paternità di 20 giorni di cui 10 obbligatori, a cui se ne aggiungono 2 in caso di parto multiplo, obbligatori (art. 43 del *Código do Trabalho*), v. Fenoglio 2015, 20 ss.

<sup>34</sup> L. n. 208/2015.

<sup>35</sup> Calafà 2014, 158. Evidenzia le relazioni tra flessibilità e conciliazione Cinelli 2009, 146. Sugli interventi del D.lgs. n. 80/2015 v. Gottardi 2016.

più elastica della vita familiare, senza tuttavia nulla aggiungere alla promozione della condivisione dei compiti di cura tra i due genitori. Con l'obiettivo di aumentare l'esercizio flessibile dei diritti connessi alla genitorialità, già perseguito con l'introduzione di *voucher* per i servizi all'infanzia in sostituzione del congedo parentale, sono stati aumentati il periodo entro il quale si può beneficiare del congedo nonché il periodo entro il quale l'astensione è indennizzata<sup>36</sup> ed è stata introdotta la possibilità di usufruirne su base oraria<sup>37</sup>.

Entrambe le misure forniscono maggiore libertà nella gestione delle fasi di vita e senza dubbio facilitano il rientro anticipato delle donne al lavoro, senza però incidere in alcun modo sul più ambizioso obiettivo della "conciliazione condivisa". Nemmeno i permessi successivi alla nascita, i cd. permessi per allattamento<sup>38</sup>, possono favorire la riconciliazione perché sono attribuiti ai padri solo in alternativa alla madre, diversamente da quanto accade per i congedi parentali (cfr. art. 40 e art. 32, D.lgs. 151/2001), sebbene "la *ratio* dei riposi risponda a esigenze diverse che non sono quelle dell'allattamento al seno"<sup>39</sup>. Va poi segnalato che nel tempo dell'*austerità* si ricorre anche ad interventi volontari "di solidarietà interna" tra i lavoratori consistenti nella cessione dei riposi e delle ferie a titolo gratuito a colleghi che abbiano figli minori con particolari esigenze di cura<sup>40</sup>.

Gli interventi del D.lgs. 80/2015, infine, dedicano particolare attenzione ai diritti di genitorialità delle coppie in cui vi siano lavoratori autonomi consentendo l'esercizio, anche se solo in via sostitutiva, dei diritti di paternità qualora la madre sia lavoratrice autonoma beneficiaria dell'indennità di cui all'art. 66, D.lgs. 151/2001<sup>41</sup>. Questa linea d'intervento è seguita nel disegno di legge collegato alla legge di Stabilità 2016 (d.d.l. n. 2233) che introduce un *corpus* di diritti per il lavoratore autonomo, tra i quali un congedo parentale di sei mesi nei primi tre anni di vita del figlio e la sospensione del rapporto durante il periodo di maternità.

#### 4.1 Segue: *Flessibilità nel tempo e nello spazio*

L'introduzione di margini di flessibilità nell'orario di lavoro può consentire al prestatore di far convivere le vicende relative alla propria sfera personale con lo svolgimento dell'attività lavorativa ma può altresì corrispondere alle esigenze organizzative e gestionali dell'impre-

<sup>36</sup> Art. 7, co. 1, lett. a) del D.lgs. 80/2015. Il D.lgs. 148/2015 ha previsto che le misure sulla flessibilità dei congedi proseguano oltre il 2015, stanziando risorse fino al 2023.

<sup>37</sup> I *voucher* sono stati introdotti in via sperimentale per gli anni 2013, 2014, 2015 dall'art. 4, co. 24, lett. b), L. 92/2012. Il congedo su base oraria, già previsto dalla legge di stabilità 2013 che ne affidava l'introduzione ai contratti collettivi, è ora contenuto nell'art. 7, D.lgs. 80/2015 che modifica l'art. 32, D.lgs. 151/2001, in conformità alla nuova direttiva 2010/18/UE attuativa dell'Accordo quadro riveduto in materia di congedo parentale.

<sup>38</sup> Ex art. 34, D.lgs. 151/2001, analogamente avviene per i permessi giornalieri per la cura del bambino con *handicap* grave (art. 42, co. 2, D.lgs. 151/2001) e per le assenze dovute a malattia (art. 47, D.lgs. 151/2001)".

<sup>39</sup> Malzani 2015, 19 s.

<sup>40</sup> Art. 24, D.lgs. 151/2015. Sulle difficoltà nella conciliazione tra lavoro e non lavoro nei periodi di crisi economica, cfr. anche Calafà 2014, 145 ss. e Mazzotta 2009, 3 ss.

<sup>41</sup> Art. 5, D.lgs. 80/2015, che aggiunge il co. 1 *bis* all'art. 28, D.lgs. 151/2001 e art. 15 che modifica l'art. 66, D.lgs. 151/2001.

sa<sup>42</sup>. L'esempio più chiaro della doppia anima delle regole sull'orario di lavoro è il contratto a tempo parziale nel quale da sempre si mescolano e alternano esigenze organizzative e istanze personali dei prestatori. Così, nel settore pubblico, dopo un lungo periodo di prevalenza di queste ultime con il diritto alla trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale, è stato dato maggiore spazio alle esigenze organizzative dell'amministrazione, senza tuttavia decretarne la prevalenza, come dimostra la necessità di una motivazione per rifiutare la trasformazione<sup>43</sup>.

Accanto alla concessione di maggiori *chances* per accedere al lavoro *part time* in presenza di particolari esigenze di cura<sup>44</sup>, le recenti riforme promuovono il bilanciamento tra l'esercizio dei poteri organizzativi del datore di lavoro e le esigenze del lavoratore incentivando modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non vincolate ad uno specifico luogo di lavoro.

Per quanto riguarda il settore privato, l'art. 23, D.lgs. 80/2015 offre ai datori di lavoro un incentivo "normativo" per l'introduzione, attraverso i contratti collettivi, del telelavoro finalizzato alla conciliazione tra vita e lavoro<sup>45</sup>. La contrattazione collettiva continua, almeno nel settore privato, ad essere il canale privilegiato tramite cui introdurre sperimentazioni<sup>46</sup> come dimostra la previsione di sgravi contributivi nel caso in cui i contratti di secondo livello introducano misure per il bilanciamento tra esigenze personali e professionali (art. 24, D.lgs. 80/2015). Agli accordi collettivi e agli interventi a sostegno della genitorialità tracciati nel D.lgs. 80/2015, per vero, si affiancano le numerose e composite iniziative di welfare aziendale che intervengono in maniera unilaterale offrendo misure organizzative e/o *benefit* conformi alle esigenze di vita dei lavoratori<sup>47</sup>.

Alcune delle misure introdotte offrono una maggiore apertura alla libertà personale del singolo prestatore in relazione alle scelte di vita, di organizzazione del tempo libero, di distribuzione della cura... Nell'ambito dei diritti di conciliazione, infatti, non sempre la norma imperativa che protegge il lavoratore dal rischio di prevaricazione è la soluzione più idonea poiché la valutazione positiva o negativa delle previsioni varia significativamente a seconda delle esigenze individuali. I limiti della norma attributiva di diritti che non garantisce necessariamente un equilibrio "aderente ai bisogni reali del fruitore"<sup>48</sup> hanno facilitato l'emersione di misure di carattere informale (in particolar modo nelle piccole imprese) e di interventi unilaterali racchiusi nelle formule di welfare aziendale, spesso sostenuti dai trattamenti fiscali di favore che ricevono le utilità attribuite ai lavoratori. Anche la proposta

---

<sup>42</sup> Niccolai 2009, 251 ss.

<sup>43</sup> Art. 73, D.l. 112/2008, convertito in L. 133/2008 che ha modificato l'art. 1, co. 58, L. 662/1996.

<sup>44</sup> Art. 8, D.lgs. 81/2015.

<sup>45</sup> L'incentivo consiste nell'esclusione dei lavoratori ammessi allo svolgimento della prestazione "a distanza" sulla base di accordi collettivi dal computo delle soglie numeriche per l'applicazione di particolari istituti.

<sup>46</sup> Così Malzani 2015, 22; l'A. evidenzia inoltre come un accordo tra il Ministero del lavoro e le parti sociali del 7 marzo 2011 in tema di "Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro" si sottolineavano le potenzialità della contrattazione di secondo livello nella creazione di una flessibilità organizzativa aziendale *family friendly*.

<sup>47</sup> V. Ferrara 2014, 519 ss. e 536.

<sup>48</sup> Novella 2009, 135 ss.

del “lavoro agile” contenuta nel disegno di legge collegato alla legge di Stabilità 2016 esprime un maggior favore per l’autonomia individuale delle parti che possono accordarsi per lo svolgimento della prestazione lavorativa anche al di fuori dei locali aziendali con l’ausilio delle strumentazioni tecnologiche.

Sebbene secondo la legge delega 183/2014 non solo gli interventi sui congedi parentali ma anche “le misure organizzative finalizzate al rafforzamento degli strumenti di conciliazione” avrebbero dovuto essere estesi alla pubblica amministrazione (art. 1, co. 9, lett. *i*), nel settore del pubblico impiego è stato previsto un diverso meccanismo, all’interno di un altro testo di legge, coevo ai decreti del *Jobs act*, per perseguire gli obiettivi della conciliazione. La L. 124/2015, rimarcando la non omogeneità delle regolamentazioni del settore privato e pubblico, interviene in maniera più che incentivante e prevede che il telelavoro, così come altre “modalità di svolgimento spazio temporale della prestazione” debbano essere adottate dalle PPAA. “anche al fine di tutelare le cure parentali” in modo che nell’arco di tre anni almeno il 10% dei dipendenti possa usufruirne.

Mentre il disegno di legge<sup>49</sup> faceva riferimento a “misure organizzative per il rafforzamento dei meccanismi di flessibilità dell’orario di lavoro, per l’adozione del lavoro ripartito, orizzontale e verticale... per l’utilizzazione delle possibilità che la tecnologia offre in materia di lavoro da remoto, fissando obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro anche nella forma del telelavoro misto nonché per la sperimentazione di forme di *co-working* e dello *smart-working*”,<sup>50</sup> l’art. 14, L. 124/2015 si mostra più cauto e nomina direttamente solo il telelavoro, aggiungendo generiche “nuove modalità spazio temporali” e lasciando alle PA piena discrezionalità relativamente al livello di sperimentazione attivabile.

Il sostegno offerto alle misure di conciliazione deve essere guardato con favore perché può contribuire a diffondere modelli organizzativi più adeguati alla parità di trattamento e al benessere per tutti i lavoratori. Dal momento che la facoltà per le PPAA. di sperimentare forme di telelavoro è da tempo prevista dalla legge e dalla disciplina collettiva (art. 4, co. 3, L. 191/19, DPR 70/1999, art. 6; DPR 70/1999, art. 2, co. 1, lett. *b*); Accordo 9/6/2004, art. 1, co. 1), le norme della L. 124/2015 sembrano collocare la flessibilità spazio-temporale consentita dal telelavoro in un quadro differente.

## 5. Peculiarità della conciliazione nelle Pubbliche Amministrazioni

Nel settore pubblico la possibilità di adeguamento alle esigenze individuali dei lavoratori è significativamente compressa, stante l’assenza di margini per la contrattazione individuale, i maggiori vincoli dovuti alle esigenze di finanziamento e il profilo della parità di trattamento. Allo stesso tempo, nei progetti del legislatore, le forme di lavoro a distanza supportate dalle tecnologie dovrebbero divenire una risorsa ampiamente utilizzata, a disposizione del 10% dei dipendenti e subordinata esclusivamente alla disponibilità finanziaria. L’introdu-

<sup>49</sup> Art. 11, d.d.l. n.1577.

<sup>50</sup> Lo *smart working*, nuova modalità di lavoro da remoto, “si differenzia dalla fattispecie più risalente e meno sofisticata del telelavoro” per “l’assenza dell’obbligo di utilizzare una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti al di fuori dei locali aziendali”, così Tullini 2015, 12. Tale modalità, oggi riproposta come “lavoro agile”, nel d.d.l. n. 2233/2016 riduce significativamente i costi e i vincoli collegati alla responsabilità datoriale sulla prestazione. Altre tipologie di orario flessibile utilizzabili con finalità conciliative sono il *flexy time*, l’orario ad isole e la banca delle ore, v. Magnani 2012, 844 ss.

zione di forme di lavoro flessibili, così come la previsione della stipulazione di convenzioni con scuole dell'infanzia, inoltre, non necessita di norme di attuazione ma può essere immediatamente integrata negli atti gestionali ed organizzativi delle singole amministrazioni.

In linea di continuità con un'evoluzione di segno "neo autoritario" del datore di lavoro pubblico avviata con la L. 15/2009<sup>51</sup>, l'introduzione di strumenti di conciliazione non necessita di una verifica del fabbisogno della collettività dell'ufficio pubblico, sebbene un controllo del genere sarebbe suggerito dalle regole di efficienza e buon andamento. Si può a tal proposito considerare che in seguito alla c.d. riforma Brunetta il lavoratore pubblico sembra essere "più subordinato (più soggetto al potere del dirigente)"<sup>52</sup> e di conseguenza le misure di flessibilità possono facilmente assumere il ruolo di strumenti attribuiti ai dirigenti per la gestione del lavoro. Che la flessibilità spazio-temporale sia funzionale alle istanze organizzative della PA è suggerito ad esempio dall'art. 4, co. 2, D.l. 90/2014, convertito in L. 114/2014 che consente il trasferimento a prescindere dall'esistenza di esigenze tecnico, organizzative, produttive e sostitutive<sup>53</sup>, di fatto attribuendo massimo spazio alle "prerogative unilaterali del datore di lavoro"<sup>54</sup> nell'organizzazione del lavoro e segnatamente nella mobilità geografica dei dipendenti. Ne consegue che il telelavoro può intervenire non tanto in funzione di sostegno alle esigenze di conciliazione dei dipendenti, che sono prese in considerazione esclusivamente come "cure parentali", ma di risposta compensativa all'accresciuto margine di discrezionalità dell'amministrazione.

Tutto ciò induce a ravvisare nel pubblico impiego la prevalenza di interventi unilaterali che non coinvolgono le rappresentanze sindacali e che hanno in sé la potenzialità di assecondare in larga parte le esigenze del datore di lavoro, come le misure *ex art.* 14, L. 124/2015, cui si affiancano altre attività collegate al miglioramento delle condizioni lavorative come quelle promosse dai Comitati Unici di Garanzia.

In mancanza dell'apporto della contrattazione collettiva per dare forma alle misure di conciliazione, tuttavia, sembra opportuno presidiare la libertà di scelta dei singoli lavoratori tutte le volte in cui sia l'interesse pubblico alla predisposizione di un certo assetto organizzativo, e non il bisogno dei prestatori di beneficiare di tempo e spazio per la propria sfera personale, a determinare l'introduzione di forme di flessibilità. Al di là del rischio di una connotazione unilaterale delle misure introdotte dalla L. 124/2015, è opportuno considerare che alla Pubblica Amministrazione è forse richiesto un intervento che vada oltre la protezione degli spazi di libertà individuale attraverso i diritti di conciliazione. Un maggiore impegno delle Amministrazioni Pubbliche in veste di datrici di lavoro, d'altra parte, è già presente nel c.d. modello obbligatorio delle azioni positive disegnato nell'art. 48 del Codice Pari Opportunità<sup>55</sup>. La predisposizione, su una simile linea d'azione, di misure incisive e personalizzate di conciliazione potrebbe difatti incrementare il benessere lavorativo e proteggere l'integrità psicofisica dei dipendenti e al contempo favorire il miglioramento

---

<sup>51</sup> Ballestrero 2009, 26; Zoppoli 2009, 8 ss. in riferimento alla riduzione del ruolo della contrattazione collettiva.

<sup>52</sup> Ballestrero 2009, 39.

<sup>53</sup> Con la richiesta del consenso solo dei prestatori con figli di età inferiore a tre anni che abbiano diritto al congedo parentale e dei lavoratori beneficiari dei permessi *ex art.* 33, co. 3, L. 104/1992.

<sup>54</sup> Boscati 2014, 30.

<sup>55</sup> Scarponi, Stenico 2007, 439 ss.

dell'efficienza organizzativa dei pubblici uffici, contribuendo a concretizzare gli obiettivi di buon andamento e imparzialità che guidano l'azione della PA<sup>56</sup>.

## Bibliografia

- Ballestrero, M.V. (2009), *La conciliazione tra lavoro e famiglia. Brevi considerazioni introduttive*, in "Lavoro e diritto", 2, 161 ss.
- Ballestrero, M.V. (2009), "Modello fannullone": il lavoratore pubblico secondo la riforma Brunetta, in M.V. Ballestrero, G. De Simone (a cura di) (2009), *Persone, lavori, famiglie. Identità e ruoli di fronte alla crisi economica*, Torino, Giappichelli, 39.
- Boscato, A. (2014), *La politica del Governo Renzi per il settore pubblico tra conservazione e innovazione: il cielo illuminato diventerà luce perpetua?*, in "WP CSDLE", 228.2014.
- Calafà, L. (2014), *La delega alla conciliazione dei genitori al tempo dell'austerità*, in F. Carinci (a cura di) (2014), *La politica del lavoro del Governo Renzi. Atto II*, Adapt labour series, e-book series 32, 145 ss.
- Calafà, L. (2007), *Paternità, lavoro e conciliazione condivisa nel diritto europeo*, in L. Calafà (a cura di) (2007), *Paternità e lavoro*, Bologna, Il Mulino, 23 ss.
- Calafà, L. (2004), *Congedi e rapporto di lavoro*, Padova, Cedam.
- Cinelli, M. (2009), *Ammortizzatori sociali, crisi, riconciliazione*, in M.V. Ballestrero, G. De Simone (a cura di) (2009), *Persone, lavori, famiglie. Identità e ruoli di fronte alla crisi economica*, Torino, Giappichelli, 147 ss.
- De Simone, G. (2009), *Conciliare lavori e famiglie. Differenze virtuose e differenze perniciose in tema di tassazione dei redditi da lavoro e dei sistemi pensionistici*, in "Lavoro e diritto", 2, 255 ss.
- Del Punta, R. (2006), *Diritti della persona e contratto di lavoro*, in "Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali", 116.2, 195 ss.
- Fenoglio, A. (2015), *Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un'analisi gender sensitive degli interventi legislativi dell'ultimo triennio*, in "WP CSDLE", 239.2015.
- Ferrara, M.D. (2014), *Il gender mainstreaming nei contratti collettivi: tendenze della contrattazione di genere*, in "Diritti Lavori Mercati", 2, 519 ss.
- Gottardi, D. (2016) (a cura di), *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*, Torino, Giappichelli.
- Gottardi, D. (2012), *La tutela della maternità e della paternità*, in L. Lenti (a cura di) (2012), *Tutela civile del minore e diritto sociale della famiglia*, in P. Zatti (diretto da), *Trattato di diritto di famiglia*, VI, Milano, Giuffrè, 897 ss.
- Magnani, M. (2012), *La famiglia nel diritto del lavoro*, in "Argomenti di diritto del lavoro", 4-5, 844 ss.
- Malzani, F. (2015), *Politiche di conciliazione e partecipazione delle donne al mercato del lavoro*, in "WP CSDLE", 238.2015.
- Mazzotta, O. (2009), *Ragionare per modelli: conciliare lavoro e non lavoro nella crisi economica. Spunti per una riflessione*, in M.V. Ballestrero, G. De Simone (a cura di) (2009),

---

<sup>56</sup> L'art. 9, co. 3, D.lgs. 150/2009 precisa, con finalità meramente antidiscriminatoria, come nella valutazione della performance individuale non siano considerati i periodi di congedo per maternità, paternità o per congedo parentale. Per il settore privato, v. Visentini 2012, 134 ss.

- Persone, lavori, famiglie. Identità e ruoli di fronte alla crisi economica*, Torino, Giappichelli, 3 ss.
- Mengoni, L. (1998), *Fondata sul lavoro. La Repubblica tra diritti inviolabili dell'uomo e doveri inderogabili di solidarietà*, in M. Napoli (a cura di) (1998), *Costituzione, lavoro, pluralismo sociale*, Milano, Vita e pensiero, 3 ss.
- Montuschi, L. (1980), *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Niccolai, A. (2009), *Orario di lavoro e resto della vita*, in "Lavoro e diritto", 2, 243 ss.
- Nogler, L. (2009), *Cosa significa che l'Italia è una Repubblica «fondata sul lavoro»?* , in "Lavoro e diritto", 3, 427 ss.
- Novella, M. (2009), *Diritto alla contrattazione, conciliazione contrattata, conciliazione oc-troyée*, in M.V. Ballestrero, G. De Simone (a cura di) (2009), *Persone, lavori, famiglie. Identità e ruoli di fronte alla crisi economica*, Torino, Giappichelli, 133 ss.
- Renga, S. (2009), *Protezione sociale e istituti della riconciliazione*, in "Lavoro e diritto", 2, 231.
- Scarponi, S., Stenico, E. (2007), *Le azioni positive: le disposizioni comunitarie, le luci e le ombre della legislazione italiana*, in M. Barbera (a cura di) (2007), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio*, Milano, Giuffrè, 423 ss.
- Tinti, A. (2009), *Conciliazione e misure di sostegno. Sulle azioni positive di cui all'art. 9 della legge n. 53/2000*, in "Lavoro e Diritto", 2, 173 ss.
- Treu, T. (2013), *Welfare e benefit: esperienze aziendali e territoriali*, in T. Treu (a cura di) (2013), *Welfare aziendale: migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, Ipsoa, 1 ss.
- Tullini, P. (2015), *C'è lavoro sul web?*, in "Labour & Law Issues", 1, 1 ss.
- Tullini, P. (2000), *Mobbing e rapporto di lavoro*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 1, 251 ss.
- Visentini, A. (2012), *Organizzazione del lavoro e politiche d'impresa per la conciliazione*, in "Economia & Lavoro", 2, 131 ss.
- Zoppoli, L. (2009), *La contrattazione collettiva dopo la delega*, in "WP CSDLE", 87.2009.

## APPENDICE

# Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)

*Marco Balboni*

### 1. Natura e struttura

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) è stato istituito dalla L. 183 del 4 novembre 2010, c.d. Collegato lavoro, che ha modificato leggi precedenti in materia di pari opportunità<sup>1</sup>. La sua istituzione si può considerare come l'attuazione da parte del legislatore italiano di una serie di direttive dell'Unione europea che obbligano a combattere vari tipi di discriminazione sul luogo di lavoro mediante diversi strumenti, tra cui il dialogo sociale<sup>2</sup>.

Il CUG è previsto solo nella pubblica Amministrazione e è unico per tutto il personale<sup>3</sup>. Il funzionamento è regolato da apposite Linee Guida emanate dal Ministro della Pubblica

---

<sup>1</sup> In particolare, l'art. 21 della L. 183 ha modificato il precedente art. 57 del D.lgs. 165 del 30 marzo 2001, relativo alle pari opportunità. Sui Cug, la letteratura è ancora abbastanza limitata. Tra gli altri, Lasandari, A. (2011), *Misure in materia di pari opportunità*, in F. Carinci (a cura di) (2011), *La terza riforma del lavoro pubblico*, Milano, Ipsa, 597 ss.

<sup>2</sup> Cfr., in particolare, l'art. 20 della direttiva 2006/54/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 5 luglio 2006 riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione) che, sotto la rubrica "Organismi per la parità" così dispone: "1. Gli Stati membri designano uno o più organismi per la promozione, l'analisi, il controllo e il sostegno della parità di trattamento di tutte le persone senza discriminazioni fondate sul sesso. Tali organismi possono far parte di agenzie incaricate, a livello nazionale, della difesa dei diritti umani o della salvaguardia dei diritti individuali. 2. Gli Stati membri assicurano che nella competenza di tali organismi rientrino: a) l'assistenza indipendente alle vittime di discriminazioni nel dare seguito alle denunce da essi inoltrate in materia di discriminazione, fatto salvo il diritto delle vittime e delle associazioni, organizzazioni o altre persone giuridiche di cui all'articolo 17, paragrafo 2; b) lo svolgimento di inchieste indipendenti in materia di discriminazione; c) la pubblicazione di relazioni indipendenti e la formulazione di raccomandazioni su questioni connesse con tali discriminazioni; d) al livello appropriato, lo scambio di informazioni disponibili con gli organismi europei corrispondenti, come un futuro Istituto europeo per l'eguaglianza di genere". Il CUG raccoglie alcune di queste indicazioni. Le altre direttive antidiscriminatorie contengono disposizioni simili.

<sup>3</sup> È prevista un'eccezione nel caso in cui sia impiegato personale non contrattualizzato, ma la preferenza legislativa va senz'altro per un CUG unico anche in questa ipotesi, a condizione che almeno i membri nominati dalla pubblica Amministrazione siano equamente ripartiti tra il personale contrattualizzato e quello non contrattualizzato.

Amministrazione nel marzo 2011<sup>4</sup>. Le Linee Guida sono adattabili alle esigenze delle diverse Amministrazioni nell'esercizio della loro autonomia.

Un aspetto di questa autonomia riguarda la determinazione del numero dei membri, che è rimessa alla singola Amministrazione, la quale tuttavia deve attenersi a un criterio di pari rappresentanza, designando un ugual numero di rappresentanti dell'Amministrazione e delle Organizzazioni sindacali rappresentative<sup>5</sup>, e di parità di genere. La nomina è di carattere dirigenziale, spettando al vertice dell'Organizzazione, ma non ha natura politica, ha un periodo di validità di 4 anni ed è rinnovabile per una volta.

Importante è la collocazione in cui si deve trovare il CUG nel quadro dell'Amministrazione di appartenenza al fine di consentire all'organo di operare in modo efficace. Non vi sono prescrizioni a questo proposito, ma l'esperienza consente già di tirare qualche indicazione. Il CUG non deve essere collocato necessariamente al vertice dell'Organizzazione, ma deve trovarsi in posizione di stretto raccordo con quest'ultimo sia al fine di assicurare uno scambio continuo, sia al fine di assicurare l'accesso alle risorse necessarie per esercitare i suoi compiti. Inoltre, l'organo deve sapersi collocare in rete con gli altri soggetti, di vario tipo, che operano nella stessa materia o in ambiti affini<sup>6</sup>. Questa rete è a un tempo interna (organi o soggetti dell'Amministrazione di appartenenza che operano nello stesso settore o in settori contigui) che esterna (organi o soggetti che operano al di fuori dell'Amministrazione di appartenenza). Tra questi organi o soggetti si possono ricordare il/la Consigliere/a di Parità<sup>7</sup>, gli Organismi indipendenti di valutazione (OIV), l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni (UNAR).

## 2. Obiettivi e aree di competenza

Gli obiettivi del CUG non sono di facile sintesi. Si può dire facilmente cosa non è il CUG, mentre più difficile diviene identificarne gli obiettivi in termini positivi.

Il CUG non è un organo di tutela individuale. Non ci si può quindi rivolgere all'organo per chiedere un intervento su un caso singolo. Ciò non significa che non si possano rappresentare al CUG situazioni individuali o che quest'ultimo non possa intraprendere azioni prendendo spunti da situazioni individuali. La sua azione, tuttavia, dovrà sempre focalizzarsi sul piano generale. Ciò vuol dire che l'Organo potrà, al massimo, se lo riterrà utile per l'insieme dell'Amministrazione, sensibilizzare gli uffici competenti e, sempre se lo riterrà utile e opportuno, prendere spunto dalla situazione individuale per porre in essere azioni a respiro generale.

In generale, e in termini positivi, si può dire invece che obiettivo del CUG è quello di ga-

---

<sup>4</sup> Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, Ministro per le Pari Opportunità (2011), Linee Guida sulle modalità di funzionamento dei "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", Roma.

<sup>5</sup> Si intende per organizzazioni sindacali rappresentative le organizzazioni che in base ai dati dell'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) abbiano nel comparto o nell'area una rappresentatività non inferiore al 5%, a prescindere dalla circostanza che abbiano o meno sottoscritto i CCNL nell'ultima tornata contrattuale.

<sup>6</sup> Cfr., punto 3.4 delle Linee guida che afferma che il CUG disciplinerà "le modalità di consultazione con altri organismi".

<sup>7</sup> Cui si riferisce espressamente l'art. 21 della L. 183/2010, punto 3.

rantire un ambiente di lavoro sano e sereno. A questo proposito, è importante comprendere la ragione per cui l'Unione europea prima e il nostro legislatore dopo hanno ritenuto importante la presenza di un organo cui assegnare un tale obiettivo. La preoccupazione non è solo quella di proteggere chi lavora, ma anche di garantire i risultati del lavoro svolto. La garanzia di un ambiente sano e sereno infatti è considerata come una condizione indispensabile per garantire efficacia e efficienza al lavoro svolto. Esiste quindi una relazione diretta tra benessere individuale e risultati collettivi che vede nel disagio sul posto di lavoro un elemento chiaramente disfunzionale<sup>8</sup>. A questo aspetto, si collegano due conseguenze, strettamente interdipendenti tra loro: da una parte, si aggancia il risultato collettivo al benessere individuale; dall'altra, e conseguentemente, il tema delle pari opportunità, tra gli altri, diventa un elemento e un oggetto di valutazione della performance complessiva dell'Organizzazione<sup>9</sup>.

Se questo è l'obiettivo generale dell'organo, si possono individuare sostanzialmente tre aree di intervento: l'area delle pari opportunità e della non discriminazione, l'area del benessere lavorativo, l'area della conciliazione tra vita e lavoro.

L'area delle pari opportunità e della non discriminazione riguarda il contrasto a tutte le varie forme di discriminazione (diretta o indiretta, multipla, di genere e di ogni altro fattore di rischio tra i quali quello dell'età sembra acquistare sempre maggiore peso all'interno dell'organizzazione di lavoro, come quando ad esempio si assume tale fattore come discriminante per gli investimenti in formazione o la realizzazione dei percorsi di carriera) e la promozione di azioni positive, la promozione cioè di trattamenti formalmente discriminatori al fine di intervenire su radicate e/o storiche discriminazioni di fatto (rispetto ai quali il problema maggiore è rappresentato dal ruolo che assume il merito nell'organizzazione del lavoro).

L'area del benessere lavorativo riguarda la rimozione di tutte le forme di disagio psichico e/o fisico, dalle meno gravi e apparentemente insignificanti, a quelle che si possono definire intermedie, come ad esempio lo stress lavorativo<sup>10</sup>, fino a quelle più intense, come il *mobbing*, ivi compresa la promozione della sicurezza sul lavoro, che presenta aspetti specifici in funzione dei diversi fattori protetti<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Le Linee guida, cit., in premessa, precisano che “l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e la produttività passano necessariamente attraverso il miglioramento dell'organizzazione di lavoro. Un contesto lavorativo improntato al benessere dei lavoratori e delle lavoratrici rappresenta, infatti, un elemento imprescindibile per garantire il miglior apporto sia in termini di produttività che di affezione al lavoro. È circostanza nota che un ambiente lavorativo ove si verificano episodi di discriminazione o *mobbing* si associa quasi inevitabilmente alla riduzione e al peggioramento delle prestazioni. Oltre al disagio arrecato ai lavoratori e alle lavoratrici, si hanno ripercussioni negative sia sull'immagine delle amministrazioni pubbliche, sia sulla loro efficienza”.

<sup>9</sup> Altro problema ovviamente è quello della sua misurabilità. Il bilancio di genere ha un ruolo in questo senso. L'aspetto in esame tuttavia fatica a farsi strada. Ad esempio, l'art. 9.3. dello Statuto, relativo al Nucleo di Valutazione di Ateneo, prevede che “la scelta dei componenti deve essere operata [...] nel rispetto del principio delle pari opportunità di genere”, ma non sembra che la parità di genere entri in considerazione come criterio di valutazione nell'operato del Nucleo. Più in generale, il tema delle pari opportunità, quale che sia il fattore di rischio, dovrebbe essere integrato al tema della valutazione, ivi compreso del personale.

<sup>10</sup> Cfr., Commissione europea (2000), Guida sullo stress legato all'attività lavorativa, “Sale della vita o veleno mortale?”, Lussemburgo, in <http://europa.eu.int>.

<sup>11</sup> Per essere adeguata, infatti, la sicurezza sul lavoro deve tenere conto delle specificità derivanti da fattori quali il genere, l'età, ecc.

Nel passato, l'area della conciliazione tra vita e lavoro era connotata in base al genere, nel senso che veniva concepita come l'adozione di politiche che consentivano in particolare alle donne lavoratrici di assolvere funzioni di cura in ambito domestico. Questa connotazione è ancora molto forte a livello culturale, ma in realtà la conciliazione tra vita e lavoro dovrebbe essere neutra quanto al genere, nel senso che l'adozione delle politiche dovrebbe avvenire sul presupposto che i compiti di cura in ambito domestico sono assunti da uomini e donne allo stesso modo<sup>12</sup>. In quest'area non rientrano istituti specifici, ma tutti gli aspetti organizzativi che possono incidere in particolare su luogo e tempi di lavoro (orario, telelavoro), sui servizi collegati alla cura (tanto dei figli quanto degli anziani), sulle situazioni anomale di lungo termine (come percorsi di rientro in seguito a lunghe assenze dal lavoro).

### 3. Poteri e funzioni

L'aspetto più importante, tuttavia, riguarda la determinazione dei poteri di cui dispone il CUG per realizzare gli obiettivi indicati nelle sue aree di competenza. Il paragrafo 3.2 delle Linee Guida individua a questo proposito tre tipi di compiti, che identificano ciò che il CUG può fare: propositivi, consultivi e di verifica.

Il CUG può fare innanzitutto proposte nei campi di sua competenza. Questo potere non è irrilevante se viene utilizzato in modo opportuno, anche perché l'Amministrazione è tenuta a prendere in considerazione le proposte provenienti dal CUG (anche se non in senso stretto a motivare l'eventuale rifiuto di darvi corso) e a indirizzarle ai potenziali destinatari. Il potere di proposta si esplica normalmente nella proposizione di iniziative specifiche, come il bilancio di genere, nell'elaborazione del piano di azioni positive e nella promozione di attività di formazione e diffusione, aspetto estremamente importante dell'attività del CUG perché destinato a incidere sui cambiamenti culturali.

Il potere consultivo deve avere carattere sistematico e preventivo<sup>13</sup>. Il carattere sistematico deriva dal fatto che la generalità dei provvedimenti adottati dall'Amministrazione può avere un'incidenza (diretta o indiretta) nelle aree di competenza dell'organo, mentre quello preventivo si spiega in ragione del fatto che una consultazione successiva non consentirebbe all'organo di effettuare valutazioni con altrettanta obiettività e assenza di condizionamenti, vanificando così di fatto l'esercizio del potere in esame. Il carattere preventivo, inoltre, esige che sia lasciato all'organo un tempo adeguato per deliberare, altrimenti la consultazione perderebbe di effettività, divenendo puramente formale. In sostanza, il potere di consultazione mira ad assicurare all'organo un'adeguata partecipazione al processo decisionale dell'Amministrazione al fine di consentire che gli aspetti che rientrano nelle sue competenze siano presi in considerazione e correttamente integrati nell'adozione degli atti. Se questo è vero nella generalità dei casi, vi sono ovviamente dei settori in cui ciò è più importante come ad esempio l'adozione dei provvedimenti in materia di

---

<sup>12</sup> È ovvio che non è così. In questo caso, però, non si deve adottare una politica che avvalga la situazione di fatto di partenza, ma una politica, normalmente costituita da azioni positive, che tende a modificare tale assetto di fatto.

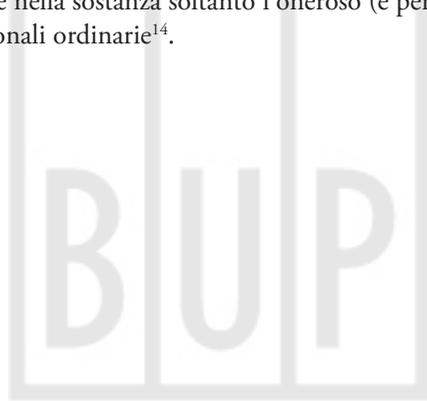
<sup>13</sup> Al fine di rendere più strutturato l'esercizio delle competenze consultive, Le Linee Guida auspicano che le modalità di consultazione del CUG siano predeterminate dall'Amministrazione con apposita disciplina interna.

organizzazione, formazione, orario, valutazione del personale, congedi e progressione in carriera.

Infine, il potere di verifica non ha ad oggetto il controllo sulla legittimità dell'azione amministrativa, ma mira a verificare se siano stati o meno raggiunti risultati sostanziali nell'ambito di competenza, in particolare negli ambiti in cui si è deciso di investire adottando azioni specifiche. Il CUG verifica quindi i risultati delle proprie azioni e, nel caso in cui queste non siano state fatte proprie dall'Amministrazione, chiede e verifica le risposte di quest'ultima, la quale è tenuta a fornire tutti gli elementi necessari per consentire l'adeguato esercizio del potere in esame.

#### **4. Conclusioni**

In definitiva, il CUG è un organo cui è attribuito uno spettro di azioni molto vasto e flessibile, la cui efficacia dipende molto da come il ruolo è interpretato dai membri che lo compongono. Non ha poteri di intervento sulle situazioni individuali, né di conciliazione né di carattere extragiurisdizionale. La mancanza di un organismo con questo tipo di poteri, indipendente ma interno all'Amministrazione di appartenenza, è sentita molto dagli Amministrati ai quali rimane nella sostanza soltanto l'oneroso (e per molti versi impraticabile) ricorso alle vie giurisdizionali ordinarie<sup>14</sup>.



---

<sup>14</sup> Il/la Consigliere/a di fiducia solo limitatamente può essere inteso/a come un organo capace di intervenire su situazioni individuali. Pur avendo questa competenza, manca di una disciplina strutturata a questo fine.



Finito di stampare nel mese di novembre 2016  
presso Editografica – Rastignano (BO)