

# LAVORO E NON LAVORO

## Motivazione, incentivazione e mobbing

Università degli Studi di Milano  
*Graduate School in Social Sciences*  
Corso breve di diritto del lavoro per il  
Dottorato in Scienze del Lavoro - 6  
11 marzo 2008

# I. IL MOBBING

una *serie continua e intensa di atti ostili*  
del management o dei colleghi  
verso un lavoratore sgradito,  
volti *deliberatamente*  
a rendergli la vita impossibile

# Due circostanze che concorrono al diffondersi del fenomeno

- L'enorme aumento delle differenze di produttività individuale nell'ambito della stessa categoria
  - maggiore interesse del d.d.l. a stimolare l'impegno (rischio di *straining* inteso in senso proprio: fenomeno universale)
  - maggiore interesse del d.d.l. a liberarsi del lavoratore meno produttivo (rischio di *mobbing*, diverso dallo *straining*)
- La protezione della stabilità del lavoro nell'Europa continentale
  - rischio maggiore di *mobbing* nei Paesi a più alto EPL
  - nei Paesi anglosassoni il fenomeno si manifesta più come variante del comportamento discriminatorio

# Un'altra distinzione: *mobbing* e degenerazione del gioco sistemico

- una cosa è il *mobbing* ...
  - responsabilità *dolosa* (v. slide successiva)
- ... altra cosa è il mal funzionamento *del sistema* di rapporti in azienda, nascente da un circolo vizioso di azioni e reazioni nel quale non ha senso chiedersi "chi ha fatto il cattivo per primo"
  - responsabilità *colposa* per non aver provveduto tempestivamente a prevenire il circolo vizioso (meglio non chiamarlo *mobbing*)

# Il *mobbing* come strategia di espulsione del lavoratore

- è illecito *doloso*
- **responsabilità penale:** possibili reati di *discriminazione illecita, molestie, violenza, estorsione, lesioni* (Cass. n. 33624/2007: possibile anche *mobbing* non rilevante sul piano penale)
- **responsabilità civile** per i danni – patrimoniali e no – da reato e per la violazione dell'obbligo di *sicurezza* (art. 2087)
- copertura Inail per perdita del reddito e danno biologico (d.lgs. n. 38/2000)

# II. IL GIOCO SISTEMICO

- L'approccio sistemico-relazionale allo studio del comportamento (Palo Alto, Watzlawick 1971) impone al giurista di considerare un possibile fenomeno diverso ...
- ... nel quale la disfunzione non è riferibile tanto al comportamento individuale, quanto al gioco sistemico che si instaura in un gruppo di persone

**in un gioco sistemico non è mai possibile  
comprendere il comportamento di una parte  
prescindendo dal contesto**

# Evitare le punteggiature arbitrarie

## Il nesso lineare

- “Carlo è aggressivo e scorbutico coi colleghi; quindi è isolato da loro” (*colpa sua*)
- oppure: “I colleghi isolano Carlo; quindi egli è scorbutico e aggressivo con loro” (*colpa loro*)

## Il nesso circolare



# Un circolo vizioso classico



# Quando il circolo vizioso diventa una spirale perversa

modesta inefficienza di L. → il lavoro più rilevante viene affidato agli altri → L. si sente svalutata e meno attesa in azienda → si assenta di più → è meno affidabile → sua marginalizzazione ulteriore → L. protesta → viene percepita come scocciatrice → sorgono diverbi per banalità → L. viene penalizzata nell'assegnazione degli spazi o strumenti → si impegna di meno → viene ripresa sovente → il gap di efficienza aumenta → contestazione disciplinare → assenza lunga per sindrome ansioso-depressiva → al rientro al lavoro a L. vengono assegnate nuove mansioni a lei sgradite → L. denuncia il *mobbing*

# Un altro gioco sistemico tipico: la profezia che si autoavvera

## *la profezia positiva*

il capo crede *molto* in F.  
→ F. cerca di  
soddisfare le attese →  
il capo assegna a F. le  
opportunità migliori →  
F. ottiene risultati  
rilevanti → il capo  
premia F. → F. è molto  
motivato → quindi si  
impegna ancora di più

## *la profezia negativa*

il capo crede *poco* in S. →  
S. “investe” poco sul  
suo lavoro → il capo  
assegna le opportunità  
migliori ad altri → S.  
ottiene risultati inferiori  
→ il capo premia gli  
altri → S. è demotivato  
→ quindi si impegna  
ancora di meno

# Un altro gioco sistemico ancora: l'errore di Otello

- Otello contesta a Desdemona di tradirlo con Cassio → Desdemona chiede un confronto con Cassio per dimostrare il contrario → Otello le risponde che ha già ucciso Cassio → Desdemona si dispera perché ha paura di non riuscire a discolarsi → Otello si convince che si disperi perché ama ancora Cassio
- Il capo contesta a N. di intendersela con un concorrente → N. si spaventa e mette di mezzo un avvocato → Il capo considera questo come un segno di colpevolezza → N. capisce che sta per essere licenziato e cerca lavoro presso l'impresa concorrente → il capo scopre questo contatto e sospende cautelatamente N.: la profezia si è autoavverata

# La responsabilità del d.d.l. per il circolo vizioso (e i suoi limiti)

- poiché la psicologia sociale ha individuato il rischio del gioco sistemico, è dovere del d.d.l. individuarlo e fermarlo sul nascere ...
- ... nei limiti di quanto è ragionevolmente esigibile
- lo *stress* generato dal circolo vizioso può sempre costituire fattore scatenante di una crisi depressiva nel lavoratore vulnerabile
- ma i confini della responsabilità del d.d.l. su questo terreno (il ragionevolmente esigibile) sono ancora molto indeterminati

# Un errore diagnostico molto diffuso

:

## la “punteggiatura arbitraria”

- si vedono frequentemente perizie che “accertano” il *mobbing* ignorando la possibile circolarità del fenomeno
- ricordiamo ancora: “in un gioco sistemico non è mai possibile comprendere il comportamento di una parte prescindendo dal contesto”
- un meccanismo distorsivo ben noto: la tendenza tipica dei presìdi specializzati a ravvisare la patologia di loro competenza

# Ambivalenza degli strumenti del *mobbing*

- *demansionamento*
  - *trasferimento*
- *rimproveri e sanzioni disciplinari*

possono avere significato *offensivo, aggressivo*  
ma anche significato *difensivo e preventivo*

e in un gioco sistemico possono assumere  
nello stesso tempo entrambi i significati

III.

*LO STRAINING*

E IL DISTURBO PSICHICO

*DA STRESS*

# Molti casi qualificati come *mobbing* sono in realtà casi di *straining*

- il lavoratore tende a vivere come *mobbing* quello che è in realtà una pretesa di efficienza eccedente le sue possibilità
- una qualificazione corretta del fenomeno aiuterebbe a una prevenzione più efficace
- la prevenzione dello *straining* ha solo alcuni punti in contatto con quella del *mobbing*

# Un rischio professionale tipico della società post-industriale

- nella società dell'informazione e dell'informatica si riduce il rischio dell'infortunio e della malattia causata da fattori patogeni fisici ...
- ... ma aumenta il rischio del disturbo psichico causato da eccesso di *stress*

# Il problema dell'aumento delle differenze di produttività individuale

- maggiore è la differenza tra i livelli di produttività individuale, più è difficile per il diritto del lavoro e i sindacati controllare la pressione alla quale i singoli lavoratori possono essere esposti in azienda
- ma non dimentichiamo che la stimolazione della produttività individuale è, in sé, lecita: è funzione tipica dell'impresa moderna

# Lo stress è in qualche misura ineliminabile

*“l’essere vivi richiede energia ...  
la completa libertà dallo stress  
può esserci solo dopo la morte”*

(H. Selye, *Stress without distress*, 1974)

è sempre compito dell’imprenditore motivare  
i propri dipendenti a un rendimento che si collochi  
al di sopra del minimo (molto basso)  
garantito dall’ordinamento

# Il solo limite giuridico alla stimolazione dell'efficienza del lavoratore è la protezione della sua salute

- nel lavoro impiegatizio la salute a rischio è soprattutto quella mentale
- lo *stress* lavorativo massimo oltre il quale la salute è a rischio varia molto da un lavoratore a un altro
- su questo terreno le tecniche di prevenzione del rischio sono ancora troppo arretrate

> Nello stabilimento Renault di Guyancourt, un centro tecnico all'avanguardia ad Ovest di Parigi, quattro dipendenti si sono suicidati dall'inizio dell'anno. Effetti collaterali della formula magica di Sarkozy «lavorare di più, guadagnare di più»

## In pochi giorni si uccidono in 16. Turni pesanti e competizione esasperata Francia, una lunga lista di suicidi Da Renault a Paribas, così si muore sul lavoro per stress e depressione

Luca Sebastiani

Parigi

Quattro suicidi da Renault, sei da Peugeot-Citroën, altri quattro alla centrale nucleare di Chinon e uno a testa alla Posta e a Bnp Paribas. Mentre il presidente Nicolas Sarkozy continua a ripetere ai quattro venti il suo slogan del «lavorate di più per guadagnare di più» come formula magica per riempire le tasche dei cittadini alle prese con la penuria di potere d'acquisto, c'è un altro malessere che sembra essersi impossessato dei lavoratori francesi. Da qualche mese, infatti, va allungandosi la lista dei suicidi legati allo stress da carichi di lavoro, un fenomeno preoccupante che, dopo un'abbondante campagna della staropa, ha finalmente richiamato l'attenzione dell'esecutivo.

Mercoledì il ministro del Lavoro Xavier Bertrand ha presentato un «Rapporto sulla determinazione, la misura e il trattamento dei rischi psicosociali al lavoro», redatto su suo incarico da un magistrato e uno psichiatra, e ha assicurato che il governo intende mettere in piedi una serie di misure per combattere un fenomeno, quello dei suicidi sul lavoro, che in Francia sembra crescere di pari passo con il tasso di rendimento delle grandi imprese. Il ministro ha promesso che seguirà l'indicazione del rapporto che raccomanda la creazione di un «indicatore globale che osservi simultaneamente lo stato di salute mentale e le condizioni sociali di lavoro», che lancerà l'obbligo dei nego-

ziati tra le parti sociali nei settori professionali più a rischio e che avvierà un'indagine «epidemiologica» sui suicidi del 2009.

Un intervento meritevole ma un po' tardivo quello di Bertrand. Nel 2005, quando era ministro della Sanità, era già passato sulla sua scrivania un rapporto che faceva la sintesi del lavoro di sei commissioni, una delle quali intitolata «Violenza, Lavoro, Salute». I dati sono a conoscenza da tempo e l'Istituto nazionale di ricerca e sicurezza per la prevenzione degli incidenti sul lavoro e le malattie professionali (Inrs) non fa altro che denunciare un aumento massiccio dello stress da lavoro negli ultimi anni. Secondo l'Istituto questo sarebbe la causa, oltre che dei circa tremila decessi dovuti a suicidi e incidenti cardiovascolari, anche delle 400mila malattie e dei tre milioni, tre milioni e mezzo di giornate di assenza dal lavoro. Ma a far esplodere l'attenzione intorno a questo problema fin qui poco conosciuto in Francia, è stato il clamore dei media intorno al caso della Renault e in particolare del suo centro tecnico di Guyancourt, ad Ovest di Parigi. Nello stabilimento d'ingegneria della casa automobilistica, infatti, un numero fuori del comune di suicidi aveva punteggiato l'inizio dello scorso anno. L'ultimo, il quarto, è stato reso noto da fonti sindacali solo il giorno prima della conferenza stampa del ministro del Lavoro.

Dopo il terzo suicidio, la scorsa primavera era stato l'amministratore delegato di Re-

naud, Carlos Ghosn a riconoscere l'esistenza «oggettiva di tensioni molto forti» tra gli ingegneri del gruppo, tensioni che richiedevano a suo dire «un piano d'azione concreto per identificare le situazioni nelle quali i nostri collaboratori sono soli di fronte alla difficoltà». Un primo passo, e una prima ammissione implicita di responsabilità dopo che i carichi di lavoro a Guyancourt erano fortemente aumentati in seguito al lancio del Contratto 2009, il piano dell'ad che prevedeva l'uscita di 29 nuovi modelli. «Prima che arrivasse Ghosn - testimonia un ingegnere del centro tecnico rimasto a casa due mesi per depressione - un'auto era concepita in cinque anni, con il suo arrivo ne bastano 36». Un carico di lavoro che genera stress, competizione, isolamento, paura di non farcela e perdita di stima.

Come per Raymond, che in primavera si è tolto la vita in casa propria. Dipendente del tecnocentro di Guyancourt sul punto di essere promosso quadro, quella sera ha lasciato una lettera alla moglie in cui ha scritto che il lavoro era «troppo duro da sopportare». Prima di lui un altro collega, un ingegnere informatico di 39 anni, si era gettato dal quinto piano dello stabilimento, mentre un altro si era tolto la vita poco distante. A settembre la Caisse primaire d'assurance maladie aveva riconosciuto il gesto del primo dipendente come un «incidente sul lavoro», ma non quello del secondo che si era tolto la vita al limite dello stabilimento. E, forse, «fuori degli orari di lavoro».

# Il problema del nesso causale tra il comportamento del datore e l'insorgere del disturbo mentale

- circa il 48% delle persone soffre di un disturbo mentale una volta nella vita
- nella maggior parte dei casi il disturbo potrebbe essere evitato se la persona non venisse esposta al fattore di *stress*

**come si può individuare il lavoratore la cui salute mentale è più vulnerabile?**

# La psicopatologia sotto-soglia

- l'attenzione del medico è oggi focalizzata sulla psicopatologia sotto-soglia
- la vulnerabilità allo *stress* è in larga parte di natura genetica; e individuabile in anticipo, prima che la soglia venga superata
- *questa tecnica offre agli imprenditori nuovi strumenti di prevenzione dei disturbi mentali da stress; e questo aumenta la loro responsabilità* ex art. 2087 c.c.

# La contraddizione tra due principi giuridici

- la legge vieta al d.d.l. le indagini sulle vicende passate (oltre che presenti) concernenti la salute del lavoratore ...
- ... ma la prevenzione dei disturbi psichici da *stress* lavorativo richiederebbe la conoscenza da parte del d.d.l. di quelle vicende

# Una soluzione possibile della contraddizione

- combinare il diritto del lavoratore a mantenere il riserbo con la possibilità di scelta da parte sua di informare in qualsiasi momento il d.d.l. sulla propria storia medica per evidenziare un proprio rischio specifico
- ma la depressione da *stress* può essere prevenuta se il *management* impara a coglierne i segni premonitori

# Un nuovo capitolo nel protocollo per la protezione della sicurezza in azienda

- una prevenzione efficace può richiedere l'attivazione in azienda di
  - campagne di informazione sul fenomeno
  - misure di *bridge-building* e *climate improving*
  - strumenti di mediazione *intra moenia*
  - creazione di figure professionalmente incaricate dell'attivazione di queste misure
- l'esperienza di *Managing Depression in the Workplace* negli U.S.A. e quelle analoghe in G.B.

# Il contenuto variabile della responsabilità del d.d.l. per la prevenzione del disturbo mentale

**nessun obbligo    possibile respons.    sicura respons.**



in relazione alle dimensioni aziendali

# All'azienda di dimensioni maggiori si chiede prevenzione più sofisticata

- come per la prevenzione del mobbing, anche per la prevenzione del disturbo da *stress* la responsabilità dell'azienda di maggiori dimensioni è più estesa
- all'azienda di grandi dimensioni si chiederà sempre di più di attivare la comunicazione con i dipendenti per individuare quelli più a rischio
- ma il diritto del lavoratore al riserbo costituirà sempre un ostacolo rilevante all'individuazione, quindi alla prevenzione del disturbo da *stress*