



Ministero degli Affari Esteri

D.G.R.O. – Istituto Diplomatico

Mattinata di sensibilizzazione sul fenomeno del Mobbing

Sala Conferenze Internazionali

Palazzo della Farnesina

Roma

18 novembre 2009

3. Prevenzione del Mobbing attraverso la gestione delle risorse umane

Prof. Gabriele Gabrielli

Docente di Organizzazione e Gestione delle risorse umane - Facoltà di Economia,
Responsabile dell'Area Executive Education & People Management della LUISS Business School - Università
LUISS Guido Carli – Roma

Ringrazio innanzitutto quanti hanno organizzato questa giornata, ed in particolare l'Istituto Diplomatico, per avermi invitato a condividere con i presenti qualche considerazione sul tema che ci occupa stamane.

Le seguenti riflessioni s'inquadrano in una **PROSPETTIVA ORGANIZZATIVA** e di **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**; una prospettiva, cioè, che privilegia – come unità di analisi – quella del buon funzionamento di un'organizzazione, indagando principalmente i “fattori”, in senso lato, che contribuiscono a questa finalità. Per capire quali possano essere abilitatori o, al contrario, inibitori di un buon funzionamento e per comprendere soprattutto cosa può fare e cosa si può richiedere al management. Premetto subito che non è buono quel funzionamento che non abbia a cuore e non tenga in conto il ben-essere organizzativo e ancor prima quello delle persone.

Seguendo questo ragionamento, è facile comprendere, come l'**oggetto** principale del nostro interesse sia allora il **comportamento organizzativo**, ossia il comportamento delle persone rilevante per l'organizzazione in quanto inserito in quel contesto. In questo senso il **MOBBING**, è un “comportamento organizzativo” che crea cattivo funzionamento, inficia il buon clima e il benessere dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano. L'origine del termine (v. anche la relazione del prof. Pozzi) risale agli studi dell'etologo Konrad Lorenz,.

Fatte queste premesse, svilupperò le mie considerazioni secondo questa sequenza, scusandomi davvero per la eccessiva semplificazione con cui le presenterò:

1. In primo luogo, e prendendo spunto anche dagli altri interventi, proporrò come, punto di partenza, una **chiave di lettura** capace di dare significato alle molte forme attraverso cui si può esprimere il fenomeno del MOBBING nelle organizzazioni e di fare da contenitore ai contenuti che intendo trattare.

2. In secondo luogo, anche qui semplificando la ricca, competente e interdisciplinare disamina degli altri relatori, proverò – collocandola nella prospettiva che mi è stata assegnata - a “classificare” questo fenomeno molto variegato in due forme, già peraltro anticipate negli interventi precedenti.
3. In terzo luogo, svilupperò qualche considerazione sulle “conseguenze” di questo comportamento rilevante per l’organizzazione e per il management.
4. Soprattutto cercherò di argomentare, ricorrendo ad alcuni strumenti della teoria e alla pratica del comportamento organizzativo e della gestione delle risorse umane, quanto la costruzione di un **ambiente organizzativo** appropriato sia fattore di successo per l’organizzazione e di benessere per le persone.
5. Svilupperò infine qualche considerazione su ciò che ritengo più appropriato per “prevenire” fenomeni così improduttivi e non etici, valorizzando soprattutto la necessità di fare interventi sull’educazione del management e dei capi in generale, intendendo per questi quanti a diverso titolo e con diverse qualifiche hanno una delega organizzativa a gestire ambienti di lavoro e persone.
6. Chiuderò, da ultimo, valorizzando una competenza che ritengo essenziale per gestire le persone e su cui credo occorra investire con determinazione per farne comprendere fino in fondo la sua efficacia, chiedendone conto ai capi e al management di una organizzazione circa il loro utilizzo.

LBS | Rispetto

“La mancanza di rispetto, anche se meno aggressiva di un insulto diretto, può ferire in maniera altrettanto viva.
Non c’è insulto, ma nemmeno riconoscimento ...
Quando una società tratta la massa della gente in questo modo, accordando solo a pochi il riconoscimento, crea una carenza di rispetto ...
Al pari di altre carestie, anche questa è opera dell’uomo; ma a differenza del cibo, il rispetto non costa niente.
Perché, allora, ne viene dispensato così poco?”

Richard Sennet

Credo che si possa partire, allora, proprio dal **RISPETTO**, che mi pare possa essere considerata senza dubbio la categoria e, nella prospettiva in cui colloco queste riflessioni, la competenza soprattutto manageriale e quindi di dirigenti, capi, superiori, di cui c’è più bisogno per prevenire o comunque limitare l’insorgenza di questo fenomeno.

Il passaggio di Richard Sennet proposto nella chart (tratto dal suo libro “Rispetto” del 2004 – Ed. Il Mulino), connette inestricabilmente il rispetto o – meglio - la sua mancanza alla assenza di **RICONOSCIMENTO**.

Questo è un aspetto molto importante perché comunque sia, a mio modo di vedere, le varie forme di MOBBING trovano sempre in questa fenomenologia la loro origine. L'aggressione nasce sempre da una mancanza di rispetto che si sostanzia in una qualche forma di **non riconoscimento**. Non ti riconosco la competenza, non ti riconosco la diversità, non ti riconosco come mio interlocutore, ecc...: si potrebbe continuare a lungo nell'elencare i molteplici modi attraverso cui questo prende forma nelle dinamiche organizzative.

Nella prospettiva organizzativa, o - se preferite - nella prospettiva psico-socio-organizzativa, le pratiche di MOBBING nascono sempre da un fondamento che vacilla; ossia la *relazione – con – l'altro*, attorno alla quale si costruiscono e prendono forma tutti i comportamenti organizzativi.

LBS | Tipologie

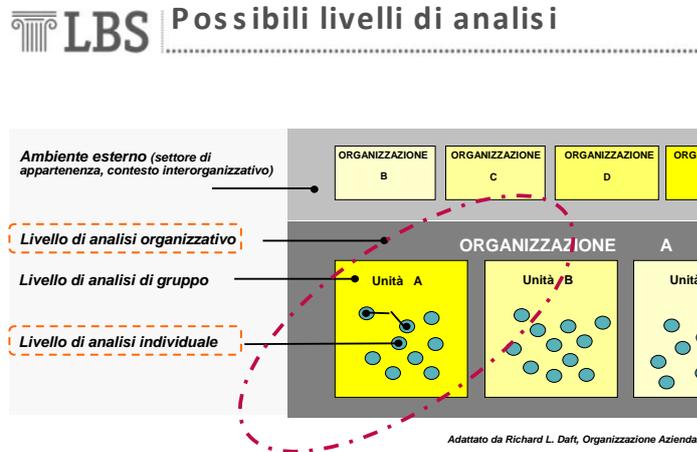
- Mobbing gerarchico
- Mobbing orizzontale o ambientale

Da un punto di vista più classificatorio credo che, nella prospettiva organizzativa e di gestione delle risorse umane, si possano individuare – semplificando molto – almeno queste **due tipologie** di MOBBING che sono state già richiamate: il mobbing gerarchico e il mobbing orizzontale o ambientale. L'avv. La Peccerella ne ha messo già in evidenza la complessità degli aspetti definatori sotto il profilo giuridico e quelli che riguardano il profilo probatorio.

Nel primo caso è evidente che il cuore della questione risieda nel comportamento e nella relazione **tra capo e collaboratore**.

Nel secondo caso, invece, si richiamano in causa comportamenti riconducibili a forme di emarginazione e discriminazione poste in essere dal **gruppo di colleghi**, dai “pari”, da coloro che contribuiscono a creare l'identità di ciascuno di noi.

Ci sono, in via generale, tre dimensioni o meglio tre livelli di analisi che contribuiscono a costruire l'ambiente dove si sviluppano i comportamenti organizzativi e quindi anche quelli di MOBBING



Lasciando da parte il livello delle relazioni fra organizzazioni che in questa sede interessano di meno, c'è innanzi tutto il livello dell'**organizzazione**, fatto – per quel che ci interessa oggi – soprattutto di **CULTURA**, ossia di quell'insieme di valori, credenze e assunti di base che formano in qualche maniera la **PERSONALITA'** di un'organizzazione, il suo carattere, facendone prevedere **ATTEGGIAMENTI E COMPORAMENTI** del management e del personale in termini concreti. La domanda di fondo qui è se ci possono essere organizzazioni che, proprio per cultura, possono favorire – anche inconsapevolmente (questo aspetto è stato già richiamato dal prof. Pozzi)- comportamenti di mobbing.

C'è poi la dimensione dell'**individuo** che può essere considerata da due punti di vista:

- sia per osservare la persona offesa dal MOBBING
- sia il capo della stessa, a prescindere se sia la persona che ha messo in atto il comportamento di MOBBING (verticale o gerarchico in questo caso).

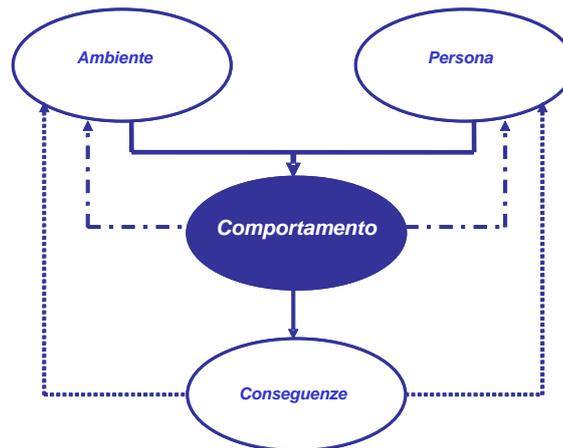
Nella prospettiva organizzativa, l'oggetto principale di analisi non può che essere il capo, in quanto persona cui è affidata la gestione della relazione con i collaboratori, ma anche dell'ambiente in cui la prestazione avviene.

C'è infine la dimensione del **gruppo**; una dimensione molto importante perché, non solo può essere il "soggetto" che pratica il comportamento di MOBBING (l'avv. La Peccerella ci ricordava come le pratiche di mobbing possano essere anche "subdole" e messe in atto anche servendosi e strumentalizzando i comportamenti di altri), ma può divenire anche un soggetto "inibente" il MOBBING, che lo ostacola, che fa muro. Mi riferisco in questo caso alle note funzioni di autoregolazione sociale che può avere un gruppo.

Sono tutte dimensioni molto importanti, come capirete; ma io mi concentrerò soprattutto sulle prime due, cioè sull'**ambiente organizzativo** e sull'individuo inteso come **capo**, manager, gestore di ambienti e di persone.

Occorre, peraltro, prestare molta attenzione a tutte, anche perché strettamente interdipendenti.

Modello base del comportamento



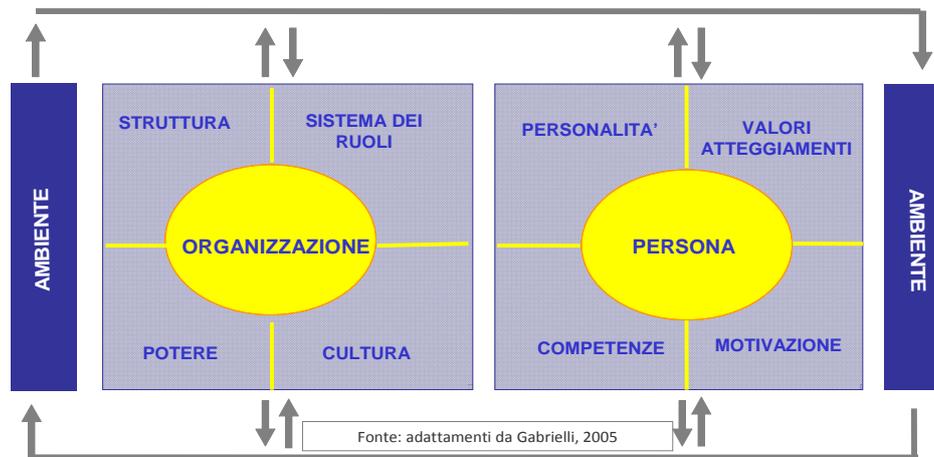
Fonte: adattata da Tosi H.L., Pilati M., Mero N.P., Rizzo J.R., 2002

Fatte queste considerazioni, allora, da un punto di vista più organizzativo e di gestione delle risorse umane, vanno effettuati approfondimenti almeno in tre direzioni:

- **capire le determinanti** del comportamento
- **monitorare** la loro evoluzione, soprattutto nell'ambiente
- individuare il sistema di **leve incentivanti e disincentivanti** tali comportamenti.

Alla base di questi ragionamenti c'è la condivisione di quello che chiamiamo **modello base di funzionamento del comportamento umano**; ossia il modello che evidenzia come il comportamento umano sia il frutto del variegato combinarsi di variabili dell'ambiente e della persona.

Queste variabili, che sono molte e tutte interdipendenti come ho già evidenziato, si combinano producendo comportamenti (più o meno consapevoli) e conseguenze, alcune magari volute altre no.



Senza alcuna pretesa di approfondimento, questa chart vuole meglio rappresentare quanto ho appena detto. Ossia come il comportamento organizzativo, che produce conseguenze importanti per l'organizzazione, sia il risultato di un complesso processo di reciproca influenza tra molteplici **variabili organizzative, personali e ambientali**, che hanno tutte la capacità di influenzare e modificare il comportamento delle persone, rappresentandone appunto sue **DETERMINANTI**.

Qui occorre fare una sottolineatura importante, spesso considera “scontata” e dunque sottovalutata, ma che la pratica di management consiglia invece di riproporre sempre.

In questo gioco di variabili che si muovono, si intrecciano, si influenzano non c'è spazio per alcun **determinismo causale**. Nel senso che la persona, con la sua responsabilità e coscienza, può contribuire fortemente a modificare e a costruire tutto questo. Insomma, siamo nel mondo dell'**azione manageriale**, che è **libertà**, capacità di determinare e indirizzare.

Questo aspetto è importante perché altrimenti saremmo sempre tentati di nasconderci dietro la “foglia di fico” della cultura aziendale, dei capi, del “così va il mondo”, del “vorrei ma non posso”, del “sì, ma”.

Insomma, usando un linguaggio meno tecnico e una metafora, tutti i comportamenti (anche quelli di **MOBBING**) hanno sempre un “padre” e una “madre”. E l'organizzazione ha la responsabilità di presidiare le leve e gli strumenti che può governare al fine di inibire, ridurre, circoscrivere tali fenomeni.

Tra le molte determinanti del comportamento organizzativo ce ne sono due che, come anticipavo, rilevano in particolar modo ai nostri fini: **la leadership**, cioè come i capi guidano i

collaboratori e con quale filosofia instaurano e gestiscono le “*relazioni – con – gli – altri*”, e **l’ambiente di lavoro**, che è la risultante come abbiamo già visto di tanti ingredienti e fattori.

I comportamenti di MOBBING allora, oltre che non essere fondati su una **concezione etica** del lavoro perché sopprimono un aspetto fondamentale come è quello del **rispetto** provocando molti **costi diretti e indiretti**, contribuiscono anche a non realizzare **performance** adeguate da parte dei collaboratori e a svantaggio dunque dell’organizzazione.

L’interesse organizzativo verso l’ostracismo e l’eliminazione di pratiche di MOBBING trova la sua ragion d’essere – oltre in quanto già richiamato - proprio nella **performance**, o meglio nell’interesse che si realizzino **performance** positive.

LBS | Principali determinanti dei comportamenti

ATTRACTION		RETENTION		ENGAGEMENT	
1	Competitive base pay	1	Organization's reputation as a great place to work	1	Senior management interested in employee well-being
2	Career advancement Opportunities	2	Satisfaction with the organization's people decisions	2	Improved my skills and capabilities in the last year
3	Challenging work	3	Good relationship with supervisor	3	Organization's reputation for social responsibility
4	Convenient work Location	4	Understand potential career track within organization	4	Input into decision working
5	Flexible schedule	5	Ability to balance my work/personal life	5	Organization quickly resolves customer concerns

Fonte: Towers Perrin, 2008

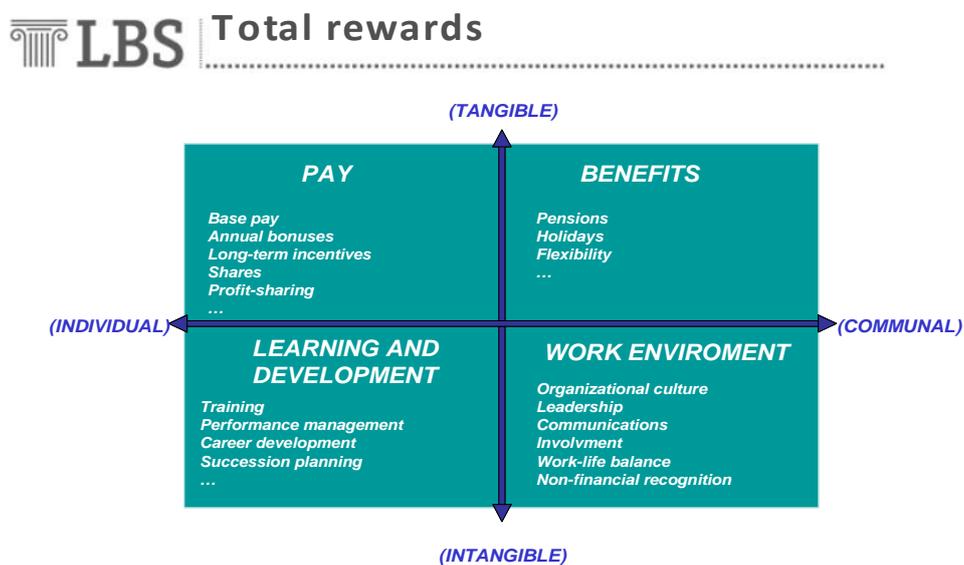
Una prova di quanto sia importante l’ambiente per le persone (e quindi quanto siano importanti luoghi organizzativi dove alloggino rispetto, riconoscimento, valorizzazione, ecc.) può essere offerta dalle numerose indagini e survey che indagano ciò che **attrae**, ciò che **trattiene** e ciò che **sviluppa la** partecipazione attiva dei lavoratori.

La chart mostra qualche conclusione, tratta da un’indagine del 2008 svolta a livello worldwide da Towers Perrin, una società di consulenza strategica nel campo delle risorse umane, che ha coinvolto circa 1000 compagnie in 18 paesi e diverse decine di migliaia di persone.

Lasciando da parte i fattori che attraggono (che naturalmente hanno una valenza più significativa nella prospettiva delle politiche di selezione e di *employer branding* di un’organizzazione), va rimarcato quanto sia importante, per esempio, “**la reputazione dell’organizzazione come great place to work**” e “**la buona relazione con i capi**” per convincere le persone a **rimanere** in un contesto organizzativo laddove si avessero proposte interessanti da altri contesti.

Va poi sottolineato quanto sia decisivo il **comportamento del senior management** per sviluppare l’**“engagement”**, attraverso cui le persone possono concretamente apprezzare l’interesse genuino dei “capi” per il ben-essere, per un buon clima, per un ambiente dove si possa lavorare serenamente.

Al di là dell’etica e dei costi diretti e indiretti già richiamati da altre relazioni, ci sono dunque serie e documentate ragioni a spingere le organizzazioni a intraprendere iniziative per costruire ambienti dove le **relazioni di fiducia** siano sviluppate al massimo, perché l’ambiente e il clima diventano **fattori critici di successo** e quindi oggetto di investimento redditizio. È qui, in altre parole, che si deve porre la massima attenzione.



Fonte: Brown, Armstrong, 1999

La matrice precedente, invece, è molto comune nelle organizzazioni e nella pratica manageriale ed evidenzia come sia “premiante” per le persone non solo quello che comunemente pensiamo (ossi la remunerazione, benefit ecc.) ma anche il **WORK ENVIROMENT** dove le imprese –soprattutto medio-grandi e nell’ultimo periodo) stanno investendo sempre di più.

Il **MOBBING**, in qualunque forma, va proprio a distruggere questa importante leva del sistema premiante, producendo diseconomie non valorizzabili appieno in tutta la loro gravità.

Dove lavorare allora?

- Credo che l’investimento principale sia quello della **scelta dei capi** e della loro **formazione**. Sono profondamente convinto di questo, la scelta dei capi è l’atto forse con maggiore contenuto di responsabilità. Ben vengano allora le iniziative come quella di stamane.

- L'**educazione** dei **capi**, poi, è uno di quegli investimenti che devono assumere forma "ricorrente"; è una voce che deve essere sempre presente. Non può essere "a termine" e non può "essere precaria".
- **Monitorare il clima**, è senz'altro una buona pratica. Ormai disponiamo di studi, metodologie e tecniche che hanno consolidato – anche sotto il profilo della tenuta scientifica - questi strumenti. Ma non basta. Occorre che sia evidente la volontà dell'organizzazione di utilizzarli in modo strategico, ossia che i suoi esiti vengano sistematicamente utilizzati per rimuovere le cause, valutare, premiare manager e capi ad ogni livello.
- Occorre continuare a valorizzare, poi, le **molte buone pratiche** che stanno sviluppandosi anche grazie alla **contrattazione collettiva** e ai molti **strumenti** che vengono promossi, come quelli che sono stati evocati stamane: commissioni paritetiche, commissioni di clima, consiglieri di fiducia, formazione, survey. Sia nel mondo pubblico che privato.
- Chiudo sottolineando l'importanza che hanno i **modelli di competenza** adottati da imprese e organizzazioni per orientare i comportamenti dei manager e dei collaboratori. Questi modelli possono diventare uno degli strumenti di prevenzione più forti in quanto si atteggiano a "barriere all'ingresso" nei confronti di comportamenti non dovuti. E quando c'è un modello pubblico, conosciuto a tutti, perché l'organizzazione vi fonda il suo sistema di relazioni, di valutazione, di ricompensa e carriera, tutto questo può aiutare a costruire "barricate" all'insorgere di comportamenti di MOBBING.

Va anche detto che i modelli di **competenze**, come è ovvio, non hanno nessun potere taumaturgico; costituiscono però una **leva** importante, insieme alle altre che ho richiamato, per costruire una cultura di prevenzione adeguata al MOBBING.



"Il fatto che la nostra fiducia sulle potenzialità degli altri abbia un impatto diretto sulla loro performance è stato adeguatamente dimostrato in una serie di esperimenti nel campo dell'educazione ...

Lo stesso vale nel mondo del lavoro: la performance di un dipendente è in buona misura funzione di ciò che i suoi capi pensano di lui"

John Whitmore

Concludo questo mio intervento richiamando, a proposito di **modelli di competenza**, quella della **fiducia** quale competenza essenziale del capo.

La **fiducia**, nella prospettiva organizzativa e della gestione delle risorse umane, non rappresenta soltanto un ancoraggio etico per l'azione del management; ma costituisce un **elemento essenziale per accrescere le performance**. Per questo l'educazione del management non può essere a termine. Occorre investire per accrescere consapevolezza anche su questo aspetto.

Come si può accrescere la performance dei nostri collaboratori se siamo i primi a non crederci?

Il fenomeno del MOBBING, nella prospettiva organizzativa e della gestione delle risorse umane, può trovare un argine molto importante se non decisivo, proprio nella **cultura dei capi** e, come abbiamo visto, nella **testimonianza del senior management**.



The poster features the LUISS Business School logo at the top left, which includes a stylized column icon and the text 'LUISS BUSINESS SCHOOL' and 'Divisione LUISS Guido Carli'. The main title is 'Giornata di sensibilizzazione sul fenomeno del Mobbing'. Below this is the subtitle 'Prevenzione del Mobbing attraverso la gestione delle risorse umane'. The event details are listed as 'Sala Conferenze Internazionali', 'Palazzo della Farnesina', and 'Roma, 18 novembre 2009'. On the left side, there is a small portrait of a man in a suit and glasses, with the email address 'ggabrielli@luiss.it' below it.

LUISS BUSINESS SCHOOL
Divisione LUISS Guido Carli

**Giornata di
sensibilizzazione sul
fenomeno del Mobbing**

*Prevenzione del Mobbing
attraverso la gestione delle
risorse umane*

Sala Conferenze Internazionali
Palazzo della Farnesina
Roma, 18 novembre 2009

ggabrielli@luiss.it