

IL MOBBING E LA FAMIGLIA

Quando il trauma lavorativo varca la soglia di casa.

Il mobbing non è un fenomeno confinato alle mura aziendali. È una vera e propria “malattia contagiosa” che si insinua nelle dinamiche domestiche, alterando profondamente gli equilibri di coppia e le capacità genitoriali. Se la famiglia rappresenta, in prima istanza, il principale baluardo di difesa per la vittima, il protrarsi dello stress e della tensione può logorare questo supporto vitale, innescando il pericoloso meccanismo del “doppio mobbing”. Comprendere queste dinamiche è essenziale per disinnescare la spirale distruttiva e trasformare il nucleo familiare da potenziale amplificatore del disagio a risorsa terapeutica fondamentale.

Dott. Alessandro Pedrazzi

Responsabile Sportello Psicologico Disagio Lavorativo e Mobbing, CISL Milano Metropoli



Esiste una convinzione rassicurante secondo la quale i problemi di lavoro dovrebbero rimanere chiusi in ufficio, separati dalla vita privata da una netta linea di confine. La realtà, tuttavia, ci racconta una storia molto diversa, specialmente quando si parla di violenza psicologica. Il mobbing, per la sua natura pervasiva e traumatizzante, innesca una reazione a catena, un contraccolpo che la ricerca ha rintracciato proprio all'interno delle relazioni familiari, capace di travolgere non soltanto il lavoratore, ma l'intero ecosistema dei suoi affetti. Come psicologi e operatori del settore, constatiamo quotidianamente che la famiglia, ancor prima di poter fungere da cura, diventa spesso il primo recettore del danno.

L'onda d'urto sulle relazioni

Il travaso della tensione dal luogo di lavoro alle pareti domestiche è un processo ben documentato nella letteratura clinica, non a caso si parla, con una locuzione ormai entrata nel linguaggio comune, di *sindrome da corridoio*: quel corridoio simbolico che il lavoratore percorre rincasando senza però riuscire a lasciarsi il pro-

blema alle spalle, così che la soglia di casa smette di segnare qualunque confine. Quando la dimensione professionale e quella privata cessano di essere distinguibili, l'abitazione si trasforma in una cassa di risonanza: assorbe le tensioni emotive, fisiche e comportamentali del suo membro ferito e le fa rimbalzare da una persona all'altra, in un circuito che si autoalimenta. Duffy e Sperry hanno dato un nome specifico a questa fenomenologia: *isomorfismo*. Le difficoltà patite in un ambito dell'esistenza tendono a riprodurre la propria forma altrove, quasi che la sofferenza dell'ufficio imprimesse il proprio calco sulle mura domestiche. Ecco, allora, che l'isolamento, l'insicurezza e la solitudine sperimentati al lavoro si ritrovano, pressoché identici, tra le pareti di casa, talvolta nel partner stesso, che comincia a temere per la tenuta del legame esattamente come il lavoratore teme per il proprio impiego.

A determinare in larga misura il clima familiare è la specifica risposta neurofisiologica che la vittima adotta per fronteggiare la minaccia del mobbing: le ben note risposte di *Fight, Flight, Freeze* (Attacco, Fuga, Congelamento). Conviene precisare subito, sulla scorta dei due autori poco sopra citati, che nessuna di queste reazioni va letta in chiave morale: chi fugge non è un codardo e chi attacca non è un violento per indole. Sono risposte che l'evoluzione ha modellato per fronteggiare i pericoli che mettono a repentaglio la sopravvivenza, ed è proprio a questo livello, come minaccia vitale, che il corpo registra il mobbing.

Se la vittima reagisce con il *Freeze* - l'immobilità dovuta al senso di impotenza - tenderà a chiudersi in sé stessa, apparendo letargica ed emotivamente irraggiungibile, passando, ad esempio, i fine settimana sul divano per una stanchezza cronica che priva il partner di ogni intimità. Non è un caso che gli studi clinici rilevino, tra le conseguenze del mobbing, proprio l'esaurimento prolungato e i problemi della sfera sessuale. Se opta per il *Flight* - la fuga o l'evitamento - cercherà di non parlare mai del problema, frustrando i tentativi di aiuto dei familiari, che si sentono respinti da un silenzio che vorrebbero rompere. Se invece reagisce con il *Fight* - l'attacco - porterà in casa un carico di rabbia, irritabilità e risentimento che finiranno inevitabilmente per scaricarsi sul partner o sui figli.

Due storie, due volti del disagio familiare

Per comprendere concretamente queste dinamiche, osserviamo due storie ispirate a casi reali del nostro sportello, con nomi e dettagli modificati a tutela della privacy.

Marco è un impiegato cinquantenne vittima di demansionamento e isolamento sistematico da parte dei colleghi. Dopo mesi di abusi, ha sviluppato una risposta di *freeze*. Torna a casa la sera svuotato, mangia in silenzio e passa i fine settimana chiuso in camera a rimuginare, incapace di reagire o di cercare alternative. Sua moglie, Laura, inizialmente molto supportiva, si ritrova a dover gestire da sola l'intera organizzazione familiare. Dopo un anno di questa situazione, Laura è esausta. Non sopportando più il muro di apatia del marito e temendo per le ripercussioni economiche, inizia a criticarlo aspramente, accusandolo di essere debole e di non sapersi difendere. Marco si ritrova così ostracizzato al lavoro e colpevolizzato a casa, vittima di una doppia condanna che erode le sue ultime risorse psicologiche.

Chiara, madre di due bambini e quadro in un'azienda di servizi, ha deciso di combattere attivamente il mobbing intentando una causa contro i suoi superiori. La sua reazione di *fight* la tiene in un perenne stato di iper-attivazione. A casa è costantemente irritabile, urla per ogni minima mancanza dei figli e passa le serate a riordinare compulsivamente i documenti per gli avvocati. Il contenzioso, del resto, la costringe a rivivere di continuo gli episodi subiti e grava sull'intera famiglia anche sul piano economico. I bambini, privati della consueta disponibilità emotiva della madre, iniziano a manifestare problemi scolastici. Osservando la rabbia cronica

e il senso di ingiustizia di Chiara, i figli stanno interiorizzando un'immagine del mondo esterno come un luogo intrinsecamente pericoloso e ostile, di cui non ci si può fidare.

Il paradosso del *doppio mobbing*

La storia di Marco illustra in modo plastico uno dei rischi più gravi per le vittime: la perdita del supporto familiare. È stato lo psicologo Harald Ege, nel 1997, a coniare il termine *doppio mobbing* per descrivere esattamente questa evoluzione.

In una prima fase, la famiglia si mostra empatica e si compatta attorno al lavoratore, offrendo ascolto e sostegno; questo contenimento consente di attenuare la sintomatologia più acuta. Tuttavia, il mobbing è un processo logorante e prolungato. Nel tempo, la vittima continua a scaricare le proprie ansie e frustrazioni in casa, senza che queste trovino mai una reale risoluzione. Questo carico cronico finisce per esaurire la capacità della famiglia di "smaltire" il malessere del singolo, che progressivamente diventa malessere del gruppo. In virtù di un istinto non del tutto consapevole di autoconservazione, il nucleo familiare finisce per percepire la vittima stessa come una minaccia alla serenità e alla stabilità comune. Si innesca così un meccanismo paradossale e crudele: i familiari iniziano a prendere le distanze, dubitano della versione del lavoratore e possono giungere a colpevolizzarlo con frasi come "*Devi aver fatto tu qualcosa di sbagliato*" o "*Questa situazione è diventata ingestibile*". In questo modo, la persona subisce una drammatica squalifica sia sul posto di lavoro che nel proprio rifugio domestico.

La mia esperienza clinica suggerisce due elementi che meritano attenzione.

Il primo riguarda la modalità con cui la frustrazione viene scaricata: se il lavoratore riesce a portare il problema su un piano dialogico e progettuale, fosse anche la scelta estrema di dare le dimissioni, è plausibile che il partner lo sostenga o quantomeno voglia ragionarne insieme; se, invece, la frustrazione viene agita in maniera disordinata, impulsiva e aggressiva, il livello dei litigi cresce inevitabilmente e si arriva a una rapida perdita di alleanza, prima con il partner e poi con i figli.

Il secondo elemento è relativo al fatto che, quanto più il gruppo familiare presenta fragilità e criticità pregresse, tanto prima si possono innescare i fenomeni di doppio mobbing: al contrario, un partner solido e costante può reggere per anni situazioni lavorative sgradevoli.

A tutto ciò si aggiunge un dolore spesso taciuto: nella maggior parte dei casi il lavoratore mobbizzato è perfettamente consapevole, e affranto, della propria incapacità di contenere il malessere, e deve così gestire anche il vissuto di essere diventato un genitore "peggiore".

Le ripercussioni sulla genitorialità

L'impatto, come detto, si estende drammaticamente anche ai figli. Fare bene il genitore significa esserci con il corpo e con l'ascolto, offrire una presenza che non si spegne e un'attenzione che sa sintonizzarsi sui bisogni del bambino. Quando un genitore è vittima di violenza psicologica al lavoro, le sue risorse cognitive ed emotive vengono drenate, lasciandolo depresso, sfinito e assorbito dai propri assilli, ne consegue una capacità molto ridotta di accogliere e rispondere con empatia alle richieste dei bambini. Da tutta questa dinamica, i figli, come è comprensibile, ne vengono investiti in pieno, fino a giungere a un danno sul piano pedagogico.

I bambini sono spugne emotive e osservatori acutissimi: nella loro formazione pesano molto più i gesti quotidiani dei genitori delle parole che questi pronunciano. Vivendo a contatto con un genitore pervaso da risenti-

mento, angoscia e profonda sfiducia verso la propria azienda, un genitore la cui idea stessa di giustizia e correttezza è stata capovolta, i figli rischiano di assorbire la medesima lettura del mondo: uno scenario in cui il lavoro e i rapporti umani appaiono terreni ostili, iniqui, da cui guardarsi. Per chi sta ancora imparando a intrecciare legami e ad accordare fiducia a istituzioni e persone, ricevere in eredità un simile repertorio di convinzioni incrinata è un lascito particolarmente avvelenato. L'ingiustizia subita dal genitore si trasforma così in una cicatrice nello sviluppo fiduciario del figlio.

Interventi possibili: la famiglia come fattore protettivo e strumento di cura

Nonostante i rischi enormi che abbiamo delineato, la famiglia rimane la risorsa principale e più potente per arginare la distruzione identitaria operata dal mobbing. Avere alle spalle almeno una persona che continua a credere in noi è, nella mia esperienza clinica, ciò che fa la differenza tra "il perdersi e il ritrovarsi". Ma come può la famiglia proteggere la vittima senza esserne distrutta?

Il supporto richiede un ascolto attivo e validante. I familiari devono astenersi dall'usare frasi fatte e banalizzanti, come "Fatti scivolare le cose di dosso" o "Non pensarci", che risultano inutili se non apertamente dannose, perché invalidano il dolore della vittima. Ancora più insidiose sono le formule che spostano la colpa: "*Non sarai stato tu a fare qualcosa?*", oppure che rinfacciano il tempo trascorso. Al contrario, l'atteggiamento corretto si affida a formulazioni di tutt'altro segno: "Immagino quanto sia pesante; raccontami come vanno le cose, voglio capire davvero", oppure "Questo peso non lo porti da solo: sediamoci e valutiamo con calma tutte le strade possibili". La validazione del dolore è il primo passo per restituire dignità alla vittima.

Se, come sappiamo, l'arma principale del mobber è l'ostracismo, l'esclusione sociale, l'antidoto primario della famiglia deve essere il reinserimento sociale. Spesso la vittima è riluttante, paralizzata dalla vergogna e dalla fobia relazionale; i familiari, pur senza eccessive forzature, devono incentivare le attività comunitarie, incoraggiando uscite o invitando amici fidati a casa, per ricostruire gradualmente nella vittima il senso di appartenenza a un gruppo e sfatare la percezione che l'intero universo sociale sia minaccioso. La stessa logica vale per chi sta accanto a un genitore mobbizzato: tenere i contatti, farsi vivi, coinvolgere la famiglia in attività condivise sono gesti che contrastano attivamente quel senso di esclusione.

Il "contagio del bene"

Così come il malessere lavorativo si propaga, anche i comportamenti cooperativi e il benessere psicologico hanno la capacità di diffondersi. Gli studi di Fowler e Christakis (2010) dimostrano che il comportamento altruistico si propaga fino a tre gradi di separazione all'interno delle reti sociali. Un nucleo familiare che riesce, pur nella fatica, a rimanere unito e supportivo, non solo argina la caduta della vittima, ma innesca un circolo virtuoso che ne accelera il recupero: il coniuge supportivo trasferisce forza al lavoratore, che a sua volta ritrova le energie per una genitorialità più sana e per un reinserimento sociale e professionale positivo.

Vale la pena tradurre tutto questo in un'immagine che uso da anni con i pazienti. Possiamo raffigurare la persona in difficoltà come una cellula: al centro abbiamo il nucleo nero che, nel nostro caso, è il problema lavorativo; tutt'intorno,



lo spazio vitale contiene ciò che davvero conta - il coniuge, i figli, gli affetti, le cose e le attività che si amano - veri e propri “mitocondri” che producono l’energia della vita. Il mobbing agisce come petrolio che, per osmosi, invade quello spazio, spegne i mitocondri e polarizza la mente attorno all’unico problema. La cura consiste in ciò che io chiamo *osmosi inversa*: aumentare la pressione e la qualità degli elementi dello spazio vitale finché superano quella esercitata dallo stress lavorativo, spingendo indietro l’inquinamento. La famiglia è, letteralmente, il principale generatore di quella contropressione. Prendersi cura degli affetti, quindi, non è un’evasione dal problema: è il meccanismo terapeutico stesso.

Il mobbing colpisce la risorsa più intima di un essere umano: la fiducia nel prossimo. Ricostruire questa fiducia è un processo che non può avvenire in solitudine, ma che necessita di una “palestra relazionale” sicura. E questa palestra è, quasi sempre, la famiglia. Prevenire il collasso delle relazioni domestiche e formare i familiari a riconoscere le dinamiche del mobbing - il travaso della tensione, le risposte di attacco, fuga e congelamento, la deriva del doppio mobbing - è il vero atto di prevenzione secondaria. Non si tratta solo di proteggere la vittima: si tratta di impedire che il danno si moltiplichi, generazione dopo generazione, nei figli che osservano. Se la famiglia può ammalarsi insieme al lavoratore, può anche guarire con lui, e diventare il luogo in cui l’osmosi si inverte e la vita torna a fluire nella direzione giusta.



Riferimenti bibliografici

- Duffy, M., Sperry, L. (2012). *Mobbing: Causes, Consequences, and Solutions*. Oxford University Press, New York (in part. cap. 9, “Family and Relationships”).
- Duffy, M., Sperry, L. (2014). *Overcoming Mobbing: A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying*. Oxford University Press, New York (in part. cap. 6, “Mobbing Has Multiple Victims”).
- Ege, H. (1997). *Il mobbing in Italia*. Pitagora Editrice, Bologna.
- Fowler, J. H., Christakis, N. A. (2010). Cooperative behavior cascades in human social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107, 5334–5338.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Molestie morali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*. Einaudi, Torino.
- Leymann, H., Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251–275.
- Lewis, S. E., Orford, J. (2005). Women’s experiences of workplace bullying: changes in social relationships. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 15, 29–47.
- Pedrazzi, A. (2023). *Mobbing, violenza psicologica sul posto di lavoro e altri mali* (2^a ed.).
- Pompili, M. et al. (2008). Suicide risk and exposure to mobbing. *Work*, 31(2), 237–243.