

2005 **1**

Comando Generale della
Guardia di Finanza
Viale XXI Aprile, 51
00162 Roma

Progetti azioni

PROGETTI E AZIONI DEL COMANDO GENERALE



**Le relazioni interpersonali nella
Guardia di Finanza**

2005

1

progetti
azioni
PROGETTI E AZIONI DEL COMANDO GENERALE
p



**Le relazioni interpersonali nella
Guardia di Finanza**

Comando Generale Guardia di Finanza
Viale XXI Aprile, 51 - 00162 Roma

Testi:
A cura dello Stato Maggiore del
Comando Generale Guardia di Finanza

Foto di Copertina:
Caserma Piave, sede del
Comando Generale Guardia di Finanza

Stampa:
A cura del Centro Tipografico Fiamme Gialle

Impaginazione e Realizzazione Grafica
Comando Generale Guardia di Finanza
V Reparto - Relazioni Esterne e Comunicazione -
- Ufficio Stampa -

indice

PREFAZIONE

1. INTRODUZIONE	11
2. I VALORI FONDAMENTALI	15
3. LA <i>LEADERSHIP</i>	21
4. LA COMUNICAZIONE INTERNA ED I PRINCIPI DI COMPORTAMENTO	27
5. I COMPORTAMENTI CRITICI: IN PARTICOLARE IL <i>MOBBING</i>	33
a. Nozione di <i>mobbing</i> e profili sociologici	33
b. I comportamenti mobbizzanti	35
c. Il quadro normativo vigente	38
d. La prevenzione	40
6. CONCLUSIONI	45

prefazione

La Guardia di Finanza, come ogni organizzazione complessa, ha nel personale l'elemento fondante da cui attinge la gran parte delle potenzialità e professionalità necessarie all'assolvimento dei molteplici compiti istituzionali assegnati dall'ordinamento giuridico, qualità che sono alla base dei rilevanti risultati conseguiti e dei lusinghieri apprezzamenti provenienti dalle Alte Autorità dello Stato e dell'Unione Europea.

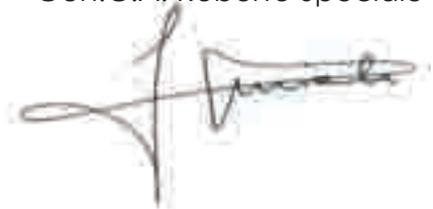
L'arma vincente per proseguire sulla strada intrapresa è, quindi, costituita dalla capacità di provocare, in ogni Finanziere, una partecipazione - motivata, consapevole, collaborativa - alle attività attraverso cui il Corpo persegue gli obiettivi pianificati.

Uomini motivati, però, non si improvvisano, ma si costruiscono con la cura attenta e continua di *leaders* capaci e convinti, in grado di gestire i cambiamenti e di innescare un circolo virtuoso che, attraverso la soddisfazione dei singoli, produca un generale miglioramento, in termini di efficacia ed efficienza, dell'intera organizzazione.

In tale prospettiva, la presente pubblicazione si propone di fornire ai Comandanti ad ogni livello linee guida e sostegni nell'azione di comando, affinché si realizzino le migliori condizioni di lavoro - si da valorizzare i valori motivazionali e professionali di ciascuno, nel rispetto della dignità della persona - e si prevengano situazioni di criticità nelle relazioni interpersonali.

Auspico che lo spirito cui è informata l'opera ispiri ogni Comandante nel porre in essere tutte le misure necessarie al conseguimento degli obiettivi innanzi indicati, anche vincendo le istintive ed inevitabili resistenze che possono eventualmente frapporsi alla pratica attuazione delle innovazioni, e convogliare così le energie di tutte le Fiamme Gialle nella realizzazione di ambienti di lavoro fecondi di benessere per il personale e di efficienza per l'Istituzione.

IL COMANDANTE GENERALE
Gen.C.A. Roberto Speciale



progetti
azioni
PROGETTI E AZIONI DEL COMANDO GENERALE
p

1.

INTRODUZIONE

1. INTRODUZIONE

Il processo innovativo in atto nella Guardia di Finanza in tema di politica della comunicazione - interna ed esterna - e di ammodernamento delle funzioni e delle relazioni tra il personale, anche alla luce dell'ingresso delle donne nelle fila del Corpo, suggerisce l'opportunità di tracciare un quadro, seppur sommario, delle linee comportamentali cui devono essere improntati i rapporti interpersonali.

In tale ottica, la salvaguardia del prestigio e dell'onore dell'Istituzione impone ai suoi appartenenti, ad ogni livello, atteso anche il loro *status* militare, una condotta esemplare ed un rigoroso contegno, sia in termini di stile che di relazioni, con l'obiettivo primario di assicurare la pari dignità fra tutti.

In particolare, i rapporti di servizio tra militari, ovunque intrapresi, devono essere improntati ai dettami di sobrietà, rispetto ed etica.

In questo processo, assume rilevante importanza il ruolo dei Comandanti di ogni livello che debbono favorire la coesione fra il personale dipendente, in quanto responsabili della professionalità, delle motivazioni, nonché dell'armonizzazione educativa e disciplinare. A questo si aggiunge anche il dovere di conoscere i comportamenti tenuti dal personale nelle diverse circostanze, soprattutto quelli critici che devono essere prevenuti ed eventualmente perseguiti.

In sostanza, occorre, nel quotidiano, valorizzare le potenzialità di ciascun militare nell'ambito dell'organizzazione, in termini di motivazione e di aspettativa, nel segno di una tradizione votata al rispetto degli ideali più nobili e della dignità della persona, così da porre ogni appartenente nelle condizioni di offrire il meglio delle sue capacità, in vista del perseguimento degli obiettivi e delle finalità istituzionali assegnate e che la collettività si attende dalla Guardia di Finanza.

progetti
azioni
PROGETTI E AZIONI DEL COMANDO GENERALE
p

2.

I VALORI FONDAMENTALI

2. I VALORI FONDAMENTALI

Ogni organizzazione, al fine di assicurare lo svolgimento di un'ordinata vita di relazione nel proprio interno e quindi una progressione efficiente del proprio apparato, ha bisogno di precise norme che dettino regole ben determinate alle quali deve conformarsi l'operato dei suoi componenti. Tali norme, spesso, rappresentano il risultato di atteggiamenti e comportamenti consuetudinari sedimentatisi nel tempo ed assunti dall'organizzazione stessa quali regole di vita, talvolta a seguito di un accordo consensuale e, talaltra, per imposizione autoritaria.

I variegati rapporti sociali dell'era contemporanea tendono a moltiplicare tali regole di condotta esistenti - la cui intensità varia, peraltro, in funzione degli scopi e delle strutture di ciascun organismo in cui esse hanno vita.

Le amministrazioni militari, pur con gli adeguamenti organizzativi imposti da uno scenario internazionale in continuo mutamento, hanno conservato, comunque, un nucleo essenziale di modelli di condotta, con singolari connotazioni, pressoché costanti sotto tutte le latitudini.

Al potenziamento della fase autoritativa, che si estrinseca in un peculiare apparato coercitivo, si è costantemente accompagnata, nel tempo, un'attività volta all'acquisizione del consenso dei singoli militari, nel convincimento che l'efficienza organizzativa ed operativa si raggiunge con l'"interiorizzazione" dei valori di gruppo, piuttosto che con l'imposizione forzata dei comportamenti.

In tale contesto, lo **spirito di corpo** rappresenta sicuramente un fattore di integrazione e di aggregazione, oltre che un nucleo di un'identità "culturale".

La compagine militare ha generato, in definitiva, delle credenze condivise e, in determinati momenti storici, si è posta persino in posizione di alterità rispetto alla società civile.

In origine, difatti, la sottrazione di determinati rapporti pubblici al generale principio di legalità veniva spiegato con il concetto di "supremazia speciale" che si poneva come principio base per derogare, con l'accentuazione del momento autoritativo, al generale sistema di rapporti esistenti tra lo Stato ed i cittadini. In particolare, per i militari la "sudditanza speciale" nei confronti dell'organizzazione di appartenenza era prospettata in termini idonei a legittimare la limitazione di diritti fondamentali, anche per effetto di norme interne dell'apparato prevalenti su disposizioni di carattere generale.

Sorgeva, pertanto, il problema di adeguare la regolamentazione concernente la condizione del militare, che presentava uno scarto notevole rispetto a quella degli altri cittadini, per effetto di prassi e di norme di eccezione, che tendevano a privilegiare più i doveri che i diritti individuali di libertà.

Con l'emanazione della legge contenente norme di principio sulla disciplina militare (legge 11 luglio 1978, n. 382), il legislatore ha voluto colmare questo gap, riducendo sensibilmente la discrezionalità di cui godevano le gerarchie militari nella definizione dei limiti connessi all'esercizio dei diritti.

Ai militari spettano, quindi, oggi, i **diritti** che la Costituzione della Repubblica riconosce a tutti i cittadini. Tuttavia, per garantire l'assolvimento dei compiti propri delle Forze armate, la stessa

Carta Costituzionale demanda al legislatore ordinario la possibilità di disciplinare le limitazioni nell'esercizio di alcuni di tali diritti.

Ciò significa che la legge può regolamentare le modalità di esercizio di taluni diritti fondamentali, in modo comunque da garantire la tutela del nucleo inviolabile dei diritti costituzionali riconosciuti a tutti i cittadini.

La precipua condizione di militare non incide, pertanto, sulla titolarità dei diritti spettante al soggetto in quanto cittadino dell'ordinamento, ma può sicuramente condizionarne l'esercizio.

Ciò detto, un'organizzazione militare, quale la Guardia di Finanza, si presenta, nella sua struttura, come una catena di dipendenze, il cui modulo fondamentale è rappresentato dalla gerarchia, ritenuta idonea a realizzare le esigenze di unità di azione, di direzione e di comando.

La gerarchia è, quindi, l'asse portante della nostra Istituzione, come paradigmatica struttura d'autorità, che condiziona tutta la vita dell'organismo e si riverbera nell'ambito delle relazioni interindividuali degli appartenenti al Corpo.

Non pare possano sussistere dubbi, infatti, che il momento autoritativo sia un dato ineliminabile della nostra organizzazione. Si tratta solo di definire forme attraverso cui il rapporto sovraordinazione/subordinazione si specifica, forme che siano congrue in funzione dei fini e non annullino la dignità umana. In altri termini, il problema è quello di dare una determinata connotazione allo **"stile di comando"**, che tenga conto della realtà sociale in cui l'Amministrazione è oggi chiamata ad operare.

Se si guarda ad una diffusa letteratura militare, emerge chiaramente una concezione carismatica del superiore, anzi del "capo". La preferenza di quest'ultimo termine non è casuale, dato che le parole sono spesso l'espressione di usi sociali e delle motivazioni culturali ad esse sottostanti.

Il "capo", infatti, veniva in passato dipinto come una sorta di "superuomo", un semidio vivente in una sua torre di avorio.

Oggi è scontato rilevare che **i diritti non si governano ma si rispettano** e che le aspettative dei militari, come singoli e come categoria, non possono ritenersi meramente agganciate all'empatia dei superiori.

È da registrare, inoltre, in generale, una più aperta visione di certa pubblicistica militare, critica nei confronti degli schemi di comportamento tradizionali, in un'ottica efficientista attenta a cogliere anche le nuove acquisizioni, nella realtà aziendale, in tema di governo e di organizzazione del personale.

Se da un lato è stata auspicata una diversa concezione strutturale e comportamentistica dell'organismo militare, rispetto a quella attuale, dall'altro si è insistito sulla necessità di meglio valorizzare il **"fattore uomo"** dell'organizzazione, ponendo l'accento sulla creatività e sulla reale partecipazione, piuttosto che sul conformismo e sulla carica di potenziale deresponsabilizzazione in esso implicito. In sostanza, la linea di tendenza che emerge da tali posizioni è volta all'unificazione delle tradizionali connotazioni del superiore con altre di stampo manageriale, traducendo, in certa misura e con tutti i "distinguo" del caso, in termini di collaborazione i rapporti di subordinazione.

Al fine di sgombrare ogni dubbio da parte dei propri sottoposti, ogni superiore deve tenere sempre presente che "l'elemento umano" costituisce l'indiscutibile e stabile fulcro sul quale l'Amministrazione calibra le proprie progettualità e persegue le missioni di volta in volta assegnate.

Ciò richiede una costante attenzione, tra l'altro - prima ancora che ai processi ed alle strutture - agli atteggiamenti ed ai comportamenti dei propri appartenenti, la cui costante valorizzazione e motivazione è un fattore imprescindibile affinché - ciascuno nella propria individualità, mettendo in pratica le proprie "competenze" - contribuisca allo sviluppo dell'organizzazione di cui fa parte ed al raggiungimento degli obiettivi comuni al servizio del Paese.

Nell'ambito delle funzioni legate all'esercizio della propria *leadership*, prioritaria risulterà, pertanto, la capacità dei Comandanti di ogni livello di "monitorare" e "valorizzare" i propri collaboratori, "stimolandone" la crescita.

In tale contesto, particolare cura va riservata a tutti i fattori di qualsiasi tipo (materiali, psicologici, relazionali, ecc.) che salvaguardino e/o migliorino la qualità della vita in ambito lavorativo.

L'ambiente lavorativo ideale cui bisogna mirare è quello in cui tutto il personale crede nell'organizzazione di cui fa parte (e nelle persone che ai propri occhi la rappresentano, cioè i rispettivi Comandanti) e si sente orgoglioso di quello che fa.

Ciò che caratterizza un ambiente di questo tipo è, in primo luogo, la qualità delle relazioni interpersonali, che va ricercata su tre diversi livelli:

- tra personale e *leadership*. Tale relazione è caratterizzata dal livello di fiducia reciproca tra i singoli individui ed i propri Comandanti, in cui la dimensione della fiducia è, a sua volta, composta da tre fattori: la credibilità, il rispetto e l'equità;
- tra colleghi, relazione quest'ultima caratterizzata dal senso di squadra e di amicizia che si respira nell'organizzazione, cioè, in altri termini, dal cosiddetto "spirito di corpo";
- nei confronti del proprio lavoro e dell'organizzazione, che vede sotteso l'orgoglio per una serie di aspetti che vanno dal lavoro all'immagine stessa dell'organizzazione, alla sua responsabilità e rilevanza sociale.

Anche nelle organizzazioni private, le iniziative volte alla qualità dell'ambiente di lavoro, nella ricerca di un equilibrato bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa, vengono concepite sempre più come investimenti piuttosto che come costi e le nuove parole d'ordine sono costituite dalla "motivazione", dal "coinvolgimento" e dall'"entusiasmo". Tanto più ciò è imprescindibile in una organizzazione militare, come la Guardia di Finanza, in cui l'importanza del "capitale umano" è insito nella natura stessa del particolare *status*, che rende oltremodo peculiari i rapporti interpersonali rispetto a qualsiasi altro contesto.

Una proficua gestione dei rapporti interpersonali - primo fattore di successo dell'organizzazione - non può che prendere le mosse dalla capacità che ha il Comandante-*leader*, principalmente, nello svolgere il suo ruolo naturale di guida "positiva" del Reparto cui è preposto, anche al fine di conseguire, nel modo più efficiente possibile, i risultati attesi dall'Amministrazione.

progetti
azioni
PROGETTI E AZIONI DEL COMANDO GENERALE

3.

LA LEADERSHIP

3. LA LEADERSHIP

Nella storia dell'umanità, i primi *leader*, che si trattasse di capi tribù o di sciamani, riuscirono senza dubbio a guadagnarsi il loro ruolo soprattutto grazie al **carisma** che ne caratterizzava la *leadership* sul piano emotivo. In ogni epoca e cultura, il *leader* di un gruppo è sempre stato colui al quale gli altri guardano per essere rassicurati e guidati in condizioni di incertezza o pericolo, oppure quando occorre portare a termine un lavoro o un'impresa. Il *leader* funge dunque da **guida emotiva del gruppo**.

In poche parole, il *leader* di un qualsiasi gruppo umano è in grado, più di chiunque altro, di influenzare le emozioni dei suoi membri. Se lo stato emotivo del gruppo è orientato verso l'entusiasmo, la qualità delle prestazioni potrà andare alle stelle; se, al contrario, saranno attivati meccanismi di rancore e ansia, il risultato sarà un generale disorientamento. Questo ci illumina su un altro importante aspetto della *primal leadership*: essa non consiste soltanto nel garantire ottimi risultati a livello professionale.

La capacità di intuire le potenzialità del fattore emotivo nell'ambiente di lavoro rappresenta, infatti, la caratteristica distintiva dei grandi *leader*, ovvero ciò che li differenzia dagli altri non soltanto in termini pratici - come nel conseguimento di risultati più soddisfacenti - ma soprattutto per quanto riguarda fondamentali abilità psicologiche, come la capacità di mantenere alto il morale dei propri collaboratori e di favorirne la motivazione e l'impegno.

I **grandi leader** sanno scuoterci. Accendono il nostro entusiasmo e animano quanto di meglio c'è in noi e, quindi, posseggono la capacità di far leva sulle emozioni.

Non importa se si tratta di elaborare una strategia o di mobilitare un gruppo di collaboratori: a prescindere dall'intento, il successo di un *leader* dipende da come egli agisce.

La continua interazione tra i membri di un gruppo crea una sorta di mix emozionale a cui ognuno aggiunge il proprio particolare aroma. Ma è sempre il *leader* a dare il tocco finale. Perché? La risposta sta nella realtà immutabile del mondo del lavoro: **gli occhi di tutti sono puntati sul "capo"**. Il vertice rappresenta una fonte costante di spunti per la "base". Anche quando il capo non è molto "visibile", con il suo atteggiamento egli influenza comunque lo stato d'animo dei collaboratori più diretti, innescando così un "effetto domino" che si propaga riverberandosi sul clima emotivo di tutto il gruppo.

I *leader* elargiscono o negano lodi, criticano in modo costruttivo o devastante, offrono il proprio sostegno o chiudono gli occhi di fronte alle esigenze altrui. Possono impostare il lavoro di un gruppo in modo da esaltare - oppure no - il significato dei singoli contributi. Possono rappresentare una guida illuminata dando chiari obiettivi al lavoro di ciascuno e promuovendo la flessibilità in modo da lasciare i propri collaboratori liberi di decidere autonomamente come svolgere al meglio il proprio compito.

È anche vero, però, che non tutti i *leader* "ufficiali" di un gruppo sono necessariamente i suoi *leader* "effettivi". Quando, per qualche ragione, il *leader* designato manca di credibilità, di carisma,

il gruppo può rivolgersi ad un'altra persona, verso la quale nutre fiducia e rispetto. Questo *leader de facto* assume quindi il compito di plasmare le reazioni emotive altrui.

A prescindere da chi siano effettivamente, i *leader* dotati di questo talento fungono da vere e proprie **calamite**: le persone si ritrovano a gravitare spontaneamente nella loro sfera.

Se cercassimo di individuare i Comandanti con i quali tutti vorrebbero lavorare, noteremmo che essi sono probabilmente dotati della capacità di emanare entusiasmo e positività. Questo è uno dei motivi per cui i *leader* dotati di intelligenza emotiva attraggono persone di talento, perché collaborare con loro è un piacere. Al contrario, i *leader* che inviano messaggi negativi - i tipi irritabili, ombrosi, freddi - tendono a respingere gli altri.

Nessuno vuole lavorare per una persona pessimista ed introversa. È dimostrato: rispetto ai capi che sono portati a nutrire stati d'animo negativi, i *leader* ottimisti e pieni di entusiasmo legano molto più facilmente a sé i propri collaboratori. Ma facciamo un passo oltre nell'analisi dell'impatto della *leadership* e andiamo a esaminare in quale misura le emozioni determinino l'efficienza professionale.

Infatti, nonostante le emozioni e gli stati d'animo possano sembrare concetti insignificanti dal punto di vista professionale, hanno tuttavia conseguenze concrete sull'effettivo svolgimento del lavoro. Una leggera ansia da parte del *leader* può segnalare la presenza di dettagli che richiedono maggiore attenzione e riflessione. In effetti, un atteggiamento ponderato è di grandissimo aiuto quando si tratta di analizzare una situazione rischiosa, mentre un eccessivo ottimismo può spingere a ignorare il pericolo.

Al contrario, le **emozioni negative** - specialmente la costante irritazione, l'ansia o il senso di inutilità - **costituiscono un potente fattore di disturbo a livello professionale**, poiché sequestrano l'attenzione distogliendola dal lavoro.

Una delle regole più antiche della psicologia sostiene, al riguardo, che, se si spingono oltre un livello moderato, l'ansia e le preoccupazioni erodono le capacità intellettuali.

Ecco perché un rapporto sgradevole con il capo può rendere una persona prigioniera di uno stato di profondo disagio, in cui la mente è preoccupata e il corpo non sa trovar pace.

Stando a recenti risultati sulla soddisfazione professionale, emerge un'altra considerazione, e cioè che le emozioni provate nell'ambiente di lavoro riflettono in modo estremamente diretto l'autentica qualità della vita lavorativa. Il tempo (espresso in percentuale) durante il quale i lavoratori nutrono uno stato d'animo positivo risulta essere uno dei principali fattori predittivi della loro soddisfazione. In questo senso, i Comandanti che diffondono stati d'animo negativi rappresentano un handicap per il Corpo, mentre coloro che suscitano sentimenti positivi possono determinarne il successo.

L'arte del comando implica, d'altro canto, la capacità di esercitare la pressione imposta dalle reali esigenze di lavoro senza per questo sconvolgere troppo le persone.

Beninteso, ciò non significa che un *leader* debba far proprie le emozioni altrui e cercare di compiacere tutti. Una cosa del genere sarebbe piuttosto un incubo e renderebbe impossibile qualunque iniziativa. Ma quando ci sentiamo bene, lavoriamo al meglio. Uno stato d'animo positivo agisce come un lubrificante sugli ingranaggi mentali rendendoli più efficienti, migliorando la nostra capacità di comprendere le informazioni e di utilizzare i meccanismi decisionali in nostro possesso per formulare giudizi complessi e rendendo allo stesso tempo più flessibile il nostro pensiero.

Diverse ricerche hanno dimostrato che un atteggiamento ottimista ci predispone a considerare le persone - o gli eventi - in una luce positiva. A sua volta, questa inclinazione ci infonde maggiore fiducia nelle nostre capacità di raggiungere un obiettivo, accresce la nostra creatività e ci rende più disponibili ad aiutare gli altri. Alcuni approfondimenti sull'umorismo nell'ambiente di lavoro hanno riscontrato che una battuta o una risata scherzosa al momento opportuno possono stimolare la creatività, aprire i canali della comunicazione, favorire un senso di comunione e fiducia e, naturalmente, rendere il lavoro più piacevole.

Il buonumore si rivela particolarmente importante, poi, quando si tratta di operare nel contesto di gruppi: **la capacità di un leader di infondere entusiasmo e spirito di corpo può essere determinante ai fini del successo**. D'altra parte, eventuali conflitti emotivi che distolgano l'attenzione e le energie del gruppo dagli obiettivi comuni ne pregiudicano inevitabilmente la prestazione.

I leader che sfogano la propria rabbia, tendono a drammatizzare o, comunque, danno libero corso a emozioni negative, non possono allo stesso tempo orientare il loro gruppo su un registro positivo, essenziale per lo svolgimento di un buon lavoro, anzi, essendo incapaci di comprendere i sentimenti delle persone che hanno di fronte, innescheranno una vera e propria spirale negativa, portando il gruppo dalla delusione al risentimento e dal rancore alla rabbia.

Quando non riescono a interpretare in modo accurato le emozioni del gruppo né a stabilire un rapporto di empatia con i suoi membri, questi leader creano disorientamento, inviando messaggi inutilmente angosciosi. La sofferenza collettiva che ne risulta diventa la principale preoccupazione del gruppo, distraendolo e impedendogli di concentrarsi come dovrebbe sul messaggio del leader o sulla sua missione. In qualsiasi ambiente di lavoro, l'impatto di un leader poco "intelligente" è, perciò, facilmente intuibile: i collaboratori si sentono insicuri e ciò influenza in modo negativo le loro prestazioni.

Il risultato è una sorta di "ostruzionismo" nei confronti dell'interlocutore, attuato creando una distanza fisica o emotiva da lui.

In poche parole, una leadership siffatta deprime le persone, le sfinisce. Senza contare che essa comporta anche un altro costo individuale: le emozioni tossiche vissute nell'ambiente di lavoro continuano, infatti, a esercitare la propria azione venefica anche tra le pareti domestiche. Gli ormoni dello stress secreti durante una giornata lavorativa punteggiata di scontri continuano a ribollire nell'organismo, come detto, anche molte ore più tardi.

Viceversa, i leader che riescono a conservare uno stato d'animo allegro e ottimista, anche in condizioni di estrema tensione, irradiano sentimenti positivi che creano "benessere".

Ciò non significa, ovviamente, che un leader debba restare impassibile di fronte alle tribolazioni della vita. Un divorzio, un figlio in grave difficoltà o la malattia di una persona cara sconvolgono inevitabilmente chiunque. Il punto è, piuttosto, se egli permetterà o meno agli affanni della sua vita privata di invadere la sfera delle relazioni professionali.

Mantenendo la gestione delle proprie emozioni e dei propri impulsi, egli forgia un clima di fiducia, serenità e correttezza. Inoltre, questa gestione di sé da parte del leader esercita un effetto su coloro che gli stanno intorno: quando il "capo" ostenta in ogni situazione tranquillità e compostezza, nessuno vuol far la parte del "contestatore".

Nessuna creatura, per finire, è in grado di volare con un'ala sola. Una **leadership carismatica** si realizza soltanto con la fusione di cuore e mente, emozioni ed intelletto. Queste sono le due ali che consentono a un leader di spiccare il volo.

Ogni *leader* ha bisogno di un'“intelligenza” sufficiente a cogliere nei dettagli i compiti e le sfide che quotidianamente si trova ad affrontare. Certamente, i *leader* che sfruttano al massimo le competenze razionali e analitiche per prendere decisioni lungimiranti rappresentano un patrimonio prezioso per il Corpo. In genere, consideriamo le capacità intellettuali e la chiarezza di pensiero come le caratteristiche che portano un individuo sulla soglia della *leadership*.

Tuttavia l'intelletto, da solo, non fa un *leader*; i *leader* realizzano un'idea motivando, guidando, ispirando, ascoltando, convincendo e, soprattutto, creando risonanza. Come ammoniva Albert Einstein, «Dovremmo fare attenzione a non fare dell'intelletto il nostro Dio. Certo, ha muscoli possenti, ma non ha personalità. Non può comandare, può solo servire».

Infatti, un'abile gestione delle relazioni interpersonali dipende, in ultima analisi, dalla capacità di interagire e guidare le emozioni altrui.

Se un *leader* agisce in modo poco sincero o manipolativo, il “radar emozionale” dei suoi collaboratori registrerà una nota di falsità ed essi saranno istintivamente portati a negargli la propria fiducia. L'arte di gestire bene le relazioni interpersonali, quindi, affonda le radici nella sincerità, nell'azione dettata da sentimenti autentici.

Gestire le relazioni, tuttavia, non è facile come sembra. Non è solo una questione di affabilità. Si tratta piuttosto di un'affabilità finalizzata allo scopo di orientare le persone nella giusta direzione, indipendentemente dal fatto che si tratti del consenso su una strategia operativa o dell'entusiasmo per un nuovo servizio.

È per questo che i *leader* socialmente competenti tendono a entrare in risonanza con una vasta cerchia di persone e sono abilissimi nel trovare punti di contatto e costruire rapporti.

Quando arriva il momento di agire, questi *leader* hanno già intessuto una vera e propria rete di relazioni.

Una volta chiarito il compito fondamentale della *leadership*, la capacità di ispirare e mobilitare le persone comunicando ideali coinvolgenti si rivela in tutta la sua importanza.

I *leader* ispiratori suscitano l'entusiasmo dei propri collaboratori per un obiettivo comune. Questi *leader* sono ben consapevoli che, più di ogni altra cosa, a motivare l'individuo nel lavoro saranno i suoi valori più profondi.

Grazie al consapevole senso di missione collettiva che riescono a evocare, questi *leader* possono dirigere e guidare gli altri con fermezza.

Questa è la ragione per cui, per la realizzazione degli obiettivi prefissati, ogni vero *leader* deve sforzarsi di creare relazioni profonde e serene, affinché tutti, cioè, possano facilmente condividere le informazioni e cooperare in modo efficiente.

4.

LA COMUNICAZIONE INTERNA ED I PRINCÌPI DI COMPORAMENTO

4. LA COMUNICAZIONE INTERNA ED I PRINCIPI DI COMPORTAMENTO

Nell'azione volta alla realizzazione di un **“ambiente di lavoro ideale”**, i *leader* devono avvalersi dello strumento della “comunicazione”, intesa come un processo continuo di **interscambio** e di **condivisione di idee** fra più soggetti interessati.

Tale strumento è necessario per creare una rete di rapporti fra le persone che operano all'interno dell'organizzazione, determinando il **senso di appartenenza** alla stessa e favorendo il **coinvolgimento intersoggettivo** nelle attività quotidiane, fino a toccare tutti gli aspetti della vita sociale, con conseguenze importanti anche in termini di motivazione.

La comunicazione consente ad ogni individuo del “gruppo” di entrare nel mondo cognitivo ed affettivo degli altri per condividerne emozioni, convinzioni, professionalità, obiettivi ed edificare un ambiente di reciproca collaborazione, nell'interesse superiore della “comunità” di appartenenza.

In sintesi, la comunicazione, lungi dall'essere semplicisticamente ricondotta ad un processo di tipo informativo, va intesa come parte di un **processo dinamico** che una persona compie verso l'altra, provocando, in questa, un **cambiamento nei comportamenti, negli atteggiamenti, negli stati emotivi, nei modi di lavorare o di interagire con la società di cui fanno parte**.

Per entrambi, comunicare significa uscire da se stessi, dai propri canoni di comportamento, dal proprio modo di vedere le cose, dalla situazione in cui si vive, per calarsi nella realtà dell'altro al fine di eliminare le differenze e creare così un valore aggiunto relazionale idoneo ad affrontare insieme la realtà sociale e lavorativa.

Tutto ciò può essere realizzato dai *leader*, a maggior ragione in un'amministrazione di tipo militare, iniziando dalla conoscenza dei propri collaboratori.

Nel “sistema comunicativo” riveste, quindi, un ruolo importante anche l'“ascolto”.

“Ascoltare” significa, infatti, conoscere i sentimenti e l'umanità di chi ci sta di fronte.

Solo attraverso la spersonalizzazione da se stessi e dando spazio alla parola dell'altro, si potrà avere un ascolto efficace. Si pensi ad esempio ad un ordine impartito dal superiore in modo autoritario, senza, cioè, considerare le capacità di assorbimento dei propri collaboratori: il personale cercherà di assecondare quel minimo che consenta al superiore di percepire che l'ordine è in via di esecuzione, ma sicuramente gli esecutori non saranno mai convinti di quello che stanno facendo e magari alla prima occasione cercheranno di disattendere, anche in maniera non evidente, quanto loro impartito. Ciò comporterà sicuramente una perdita di tempo, costi (in termine di ore/lavoro) e forse il mancato raggiungimento appieno del risultato sperato. Diverso è il caso di colui che impartisce l'ordine essendo consapevole che i dipendenti siano in grado di assecondarlo appieno.

L'“ascolto” ideale si ha con la sussistenza contemporanea di tre caratteristiche: **l'empatia, il rispetto e l'autenticità**. Con l'empatia si condividono i sentimenti dell'altro, mostrandosi molto vicino al suo punto di vista. In questo modo, colui che deve recepire il messaggio, e di conseguenza

agire nel modo atteso, avrà la convinzione di essere capito e compreso. Ciò potrebbe creare una condizione favorevole tale che questi sia aperto a qualsiasi tipo di manipolazione dell'autore del "messaggio". Considerare un soggetto in maniera empatica significa avere rispetto di lui: non può esistere empatia se non si rispetta l'altra persona. L'autenticità, infine, rende credibile colui che impartisce l'ordine, in quanto esprime l'intima convinzione di ciò che si trasmette esteriormente a chi ascolta.

È necessario, altresì, possedere una **capacità comunicativa** "efficace".

Se comunicare vuol dire in altre parole "farsi capire" ovvero fare in modo che l'altro comprenda ciò che si sta trasmettendo al fine di indurre quest'ultimo al comportamento sperato, il *leader* dovrà partecipare pensieri, idee ed obiettivi in modo da attrarre l'attenzione dei collaboratori e condurre questi all'azione dovuta nel minor tempo e con il minore dispendio di energie possibili.

A tal fine, ciascun Comandante dovrà attenersi alle seguenti regole di facile applicazione ed intuizione:

- a. **focalizzazione sul dipendente**, parlandogli in modo diretto, facendogli comprendere che si sta rivolgendo proprio a lui;
- b. **chiarezza espositiva**, con l'utilizzo di termini i più comprensibili possibile, una sintassi limpida, un flusso logico di idee, dando enfasi appropriate alle parole utilizzate nel discorso, evitando di usare termini dialettali, troppo tecnici o burocratici e, qualora non si possa fare a meno di citarli, spiegare il loro significato;
- c. **concisione nel messaggio da diffondere**, nel senso che il messaggio dovrà essere il più scorrevole possibile, senza termini inutili ed aggettivi vaghi;
- d. **concretezza dei contenuti**, in quanto il collaboratore è più propenso a seguire il discorso se si parla o si fa riferimento ad esempi reali. Infatti, se si utilizzano solo parole e fatti astratti o generici, si rischia di non aiutare chi ascolta ad interpretare il messaggio e di lasciarlo andare alla deriva;
- e. **immedesimazione organica**. In qualunque discorso istituzionale il *leader* dovrà sempre impersonificarsi con l'Istituzione di cui fa parte. Il dipendente dovrà avere la percezione che un ordine impartito proviene dall'Amministrazione e non dal singolo: sono gli uomini che fanno l'organizzazione e non il contrario;
- f. **scelta del registro linguistico appropriato**, in relazione, cioè, alla capacità di ricevimento di chi ascolta. Ad esempio, è completamente inutile utilizzare un linguaggio eccessivamente tecnico se la platea a cui ci si rivolge è completamente allo scuro del messaggio che si intende trasmettere, oppure non ha senso l'utilizzo di parole e di termini difficili se già si riconosce che i soggetti con cui si sta parlando hanno un livello culturale poco sviluppato.

Per evitare, poi, la distrazione dei collaboratori durante l'esposizione, condizione che minerebbe il processo di traslazione del messaggio, i *leader* possono seguire le regole espositive frutto della propria esperienza comunicativa, tenendo presente le caratteristiche dei propri dipendenti.

È necessario, inoltre, evitare i comportamenti cosiddetti "pericolosi", idonei, cioè, a compromettere le relazioni interpersonali.

Ci si riferisce a quelle situazioni in cui il Comandante è passivo ("subisce dagli altri") o è aggressivo (si impone non considerando gli altri). Uno dei rischi è quello di cristallizzare il proprio comportamento, di considerarlo naturale e non modificabile: è sovente la frase "(...) *sono fatto così*".

Il comportamento passivo sottomette il comunicatore alla volontà di chi lo circonda e infonde

frustrazioni e sfiducia in se stesso.

Ciò crea malessere, inibisce la potenzialità espressiva, fa diminuire l'autorevolezza, con il conseguente peggioramento del rapporto interpersonale, mentre i dipendenti si attendono un supporto, una guida, una consulenza che chi vive in uno stato di passività non può fornire.

Analoghe conseguenze determina il "comportamento aggressivo", che inibisce ogni forma di comunicazione.

In conclusione, la scienza sociologica ha individuato modelli di comportamento per ogni tipologia di situazioni, la cui conoscenza aiuta il *leader* a prevenire la nascita di conflitti ed a ridurre gli effetti negativi nel processo comunicativo.

Essi, di seguito riportati, possono presentarsi in modo delineato e distinto oppure combinarsi fra di loro con una prevalenza di uno rispetto agli altri.

Il modello della rassicurazione consiste nel concedere spiegazioni concrete, dati oggettivi, le ragioni logiche che hanno portato ad una situazione negativa. Sulla base di ciò, il collaboratore viene messo in grado di capire ogni aspetto del problema e pertanto gli si chiede di comportarsi in una data maniera. In tal caso è l'oggetto stesso del messaggio ad essere in primo piano: sono i fatti a parlare mentre i punti di vista di chi parla e di chi ascolta sono in secondo piano.

Il modello del sostegno consiste nell'assistenza da parte del Comandante nei confronti del proprio dipendente, il quale, grazie al supporto del *leader*, viene aiutato ad adottare un determinato comportamento, superando le difficoltà che incontra nell'adozione delle disposizioni.

Il modello della seduzione consiste nel mostrare, nel processo comunicativo con i collaboratori, l'interessamento personale, la partecipazione emotiva, la disponibilità e cortesia alle loro difficoltà ed ai loro problemi.

Il modello della condivisione dei valori consiste nel valorizzare le affermazioni, le opinioni, i comportamenti dei propri dipendenti, in linea con gli obiettivi del Comandante, il quale può adottare e considerare più benevolmente le loro proposte sottese alle disposizioni impartite.

Il modello del comando consiste nell'impartire ordini attraverso l'utilizzo di un linguaggio semplice, diretto ed autoritativo, in una determinata situazione, caratterizzata, in particolare, da tempi ristretti e rapidità di decisione.

Mediante i suddetti modelli di comportamento, i collaboratori saranno tanto più orientati a comportarsi nel modo sperato e sotteso al messaggio comunicato, quanto più il *leader* sarà in grado di trasmettere sentimenti che creano benessere emotivo e prevengono o riducono l'ansia.

Il *leader*, in sostanza, non ha difficoltà a fare o ricevere un complimento e neppure a fare o ricevere delle critiche, finalizzate, esclusivamente, a far capire ai propri collaboratori, con precisione, quali siano i punti da correggere e in che modo possono essere corretti.

È importante, in definitiva, che tra i Comandanti ed i propri dipendenti non vi siano ostacoli (non chiarezza del discorso, registro linguistico sbagliato, mancata considerazione delle problematiche dei dipendenti ecc.) e che quindi quest'ultimi capiscano con precisione come comportarsi nelle singole situazioni.

progetti
azioni
PROGETTI E AZIONI DEL COMANDO GENERALE
p

5.

**I COMPORTAMENTI CRITICI:
IN PARTICOLARE IL *MOBBING***



5. I COMPORTAMENTI CRITICI: IN PARTICOLARE IL *MOBBING*

a. NOZIONE DI *MOBBING* E PROFILI SOCIOLOGICI

Sono da annoverare fra i comportamenti che incidono negativamente nelle relazioni interpersonali i cosiddetti “comportamenti critici”, da intendere come patologia dei predetti rapporti.

Si tratta di quegli atti, comportamenti o atteggiamenti potenzialmente idonei a creare in capo a chi li subisce condizioni di disagio e, persino, determinare l’insorgere, ad esempio, di stati d’ansia o di demotivazione.

Queste situazioni sono probabilmente sempre esistite, ma solo recentemente sono balzate alla ribalta come “fenomeno”, in quanto l’attuale organizzazione del lavoro si basa, sostanzialmente, sull’eccessiva competitività e sul ricorso massiccio alle tecnologie, ponendo con ciò in secondo piano proprio il fattore umano. Si corre, perciò, sempre più il rischio di disumanizzare il lavoro stesso, con incalcolabili conseguenze in termini personali, a cui si accompagnano pesantissimi costi sociali.

In questo contesto, il *mobbing* costituisce la più importante forma emergente del fenomeno e consiste, in linea generale, in quella forma ostile di comunicazione o di comportamento utilizzata - in maniera sistematica e non occasionale od episodica - da una o più persone nei confronti di un solo individuo che si trova in una posizione di minore o mancata difesa.

Le iniziative discriminatorie o persecutorie devono ricorrere, quindi, con una determinata frequenza e nell’arco di un lungo periodo di tempo. A causa di tale periodicità, questa forma di “pressione” determina considerevoli sofferenze mentali, psicosomatiche e sociali.

Tale nozione, elaborata in sociologia ma ripresa anche dalla giurisprudenza formatasi di recente (Corte Costituzionale, sentenza n. 359 del 10 dicembre 2003), consente di operare una netta distinzione tra quello che è un conflitto temporaneo sul lavoro ed il *mobbing* che, a differenza del primo, è caratterizzato dalla durata e frequenza del trattamento vessatorio, non essendo rilevante il “cosa” quanto il “come” questo viene attuato nei confronti del lavoratore.

L’elaborazione scientifica ha consentito di pervenire ad una definizione univoca in ambito aziendale, secondo cui il *mobbing* si caratterizza come una forma di violenza sul posto di lavoro consistente in **comportamenti vessatori integranti un’aggressione sistematica**, prodotta per una certa durata di tempo, posta in essere da un superiore gerarchico (cd. *mobbing* verticale) o dai colleghi (cd. *mobbing* orizzontale) nei confronti di un lavoratore, con chiari intenti discriminatori e persecutori, finalizzati alla **estromissione** di questi dall’azienda mediante la **progressiva marginalizzazione** del suo contributo al processo produttivo e l’emarginazione dalla collettività degli altri dipendenti.

A ciò va aggiunto che nei casi di *mobbing*, sia esso verticale che orizzontale, l’azione del *mobber* (soggetto attivo dell’azione) nei confronti del *mobbizzato* (soggetto passivo) è spesso sostenuta

dalla condotta facilmente compiacente di colleghi, definiti *side mobbers*, che pur estranei alle azioni discriminatorie si astengono da qualsiasi collaborazione verso la vittima predestinata.

Il *mobbing* induce una grave ed assai particolare forma di **stress** (genericamente inteso), perché porta la vittima verso una condizione di “pressione continua” a causa di un completo annullamento di quei momenti di tranquillità che consentono di rilassarsi o di ridurre la tensione. Lo stress che qui rileva segue il mobbizzato ovunque, anche in quelle situazioni della giornata che dovrebbero essere di recupero energetico: durante il sonno, infatti, egli stenta a dormire, ripensa, elabora, rivive le angosce sorte sul posto di lavoro, che appaiono ingigantite nella notte, ed immagina il giorno che verrà come un vero e proprio tormento.

A questi effetti ampiamente distruttivi, amplificati anche per la labilità del confine esistente tra lecito esercizio del comando ed arbitrio aggressivo, vanno aggiunti i riflessi negativi che si ripercuotono nei rapporti familiari del mobbizzato (la crisi psicologica spesso minaccia l'integrità familiare, in quanto il soggetto passivo viene a trovarsi, in casi estremi, privo della comprensione dei propri cari se non, addirittura, in una condizione di isolamento) nonché il calo di produttività che si verifica nell'attività lavorativa ed i costi aziendali delle assenze per malattia.

Da tale forma di degenerazione dei rapporti interpersonali nell'ambito lavorativo non è rimasto immune il Pubblico Impiego e ciò anche per effetto dell'introduzione di “logiche privatistiche” nell'attività e nell'organizzazione, a partire dal D.L.vo 29/1993. Quantunque tale mutamento di *status* non abbia interessato il personale militare, occorre che le Forze Armate non sottovalutino il problema e svolgano i necessari approfondimenti.

b. I COMPORTAMENTI MOBBIZZANTI

Dal punto di vista del soggetto attivo, rilevano le condotte - commissive o, in talune ipotesi, omissive - consistenti sia in atti giuridici veri e propri, sia in semplici azioni materiali che, pur configurandosi come leciti, legittimi o irrilevanti dal punto di vista giuridico, possono acquisire comunque rilievo quali elementi di un comportamento complessivo che abbia un fine di persecuzione e di emarginazione.

Le forme di espressione più ricorrenti, individuate dalla prassi giurisprudenziale formatasi nel tempo, sono inquadrabili nelle seguenti:

- **limitare e impedire al lavoratore di esprimersi**, isolandolo mediante la privazione di mezzi di comunicazione (telefono, posta, computer, ecc.), bloccando il flusso di informazioni necessarie per lo svolgimento dell'attività lavorativa, impedendo che altri lavoratori gli rivolgano la parola, negando la sua presenza, assumendo un comportamento come se il mobbizzato non ci fosse, trasferirlo in luoghi isolati o comportanti lunghi tempi di percorrenza;
- **screditare il lavoratore**, mediante attacchi alla sua reputazione, alle sue convinzioni religiose, sessuali, morali, calunnia dei membri della sua famiglia, ridicolizzarlo e umiliarlo;
- **ridurre la considerazione che il lavoratore ha di se stesso**, non affidandogli incarichi o attribuendogli incarichi inferiori o superiori alle sue competenze, simulare errori professionali, criticare le sue prestazioni, la sua professionalità o personalità anche in presenza di soggetti esterni, applicare sanzioni in maniera immotivata, assegnare compiti volutamente complessi, ecc.;
- **azioni volte a compromettere lo stato di salute del lavoratore**, negando periodi di ferie o di congedo, attribuendo mansioni a rischio, sottoponendolo a turni massacranti o ad attività stressanti ma inutili;
- **azioni violente o minacce di violenza**, talvolta finalizzate a determinare reazioni incontrollate che possono costituire l'alibi per ritorsioni o addirittura per un'apparente "giusta causa" di licenziamento.

Esemplificando, i **comportamenti tipici** da *mobbing*, sempreché l'intento e la predeterminazione della condotta abbiano matrice persecutoria, sono: il demansionamento professionale, la forzata inattività lavorativa, le molestie sessuali, le ingiurie, l'eccessivo sovraccarico di lavoro ed ogni altro atto dolosamente viziato per eccesso di potere, che crei un danno giuridicamente rilevante ai propri sottoposti, come di seguito descritto.

1. Demansionamento professionale

È il più emblematico dei comportamenti e si manifesta sotto una duplice forma: assoluto o parziale esautoramento dalle mansioni precedentemente assegnate al lavoratore oppure nell'attribuzione di mansioni inferiori, con degrado qualitativo e quantitativo delle relative responsabilità.

Tale tipo di condotta, quando determinata da aspetti tecnici ed organizzativi non ricollegabili alle prestazioni e qualità professionali del dipendente, non trova giustificazione e pertanto

è stato ritenuto discriminante e quindi lesivo della professionalità e della dignità morale del lavoratore.

2. Forzata inattività lavorativa

Questa fattispecie rileva tutte le volte in cui è ravvisabile un ingiustificato comportamento del datore di lavoro (giustificato, invece, sarebbe il comportamento nel caso in cui l'inattività del lavoratore fosse collegata, ad esempio, all'esercizio legittimo del potere disciplinare) e si realizza con la sottoutilizzazione delle capacità del lavoratore e il conseguente impoverimento della sua professionalità, fino ad emarginarlo in un silenzioso isolamento.

3. Eccessivo sovraccarico di lavoro

Quando il carico di lavoro eccede la normale tollerabilità, secondo le regole della comune esperienza, si opera in violazione dell'art. 32 della Costituzione, posto a tutela del diritto primario ed assoluto della salute nonché dell'art. 41, secondo comma, che pone un limite all'iniziativa economica privata, là dove ne vieta l'esercizio con modalità tali da pregiudicare sicurezza e dignità umana.

Il datore di lavoro ha l'obbligo di organizzare al meglio i carichi di lavoro e di adottare tutte le misure volte a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro.

4. Molestie sessuali

Per molestia sessuale s'intende, in senso lato, qualsiasi comportamento indesiderato - espresso in forma fisica, verbale o anche non verbale - connesso al sesso di una persona, che lede la libertà o la dignità della stessa e che, al contempo, può essere contraddistinto da un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante ed offensivo ovvero anche solo discriminatorio.

Nel nostro ordinamento manca una normativa che si occupi in maniera esaustiva di molestie sessuali in ambiente di lavoro, sebbene a tale carenza sopperisce la legislazione comunitaria che si occupa dei comportamenti discriminatori a sfondo sessuale posti in essere nei luoghi di lavoro.

Pertanto, il legislatore italiano ha assicurato una forma di tutela per la molestia sessuale in generale, configurando le ipotesi di reato di cui agli artt. 609-bis e segg. del codice penale.

5. Ingiurie

La subordinazione gerarchica del lavoratore non implica l'obbligo di prestare attività lavorativa in condizioni di disprezzo per la prestazione e per colui che la esplica. Pertanto le ripetute ingiurie e mortificazioni che caratterizzano un comportamento persecutorio per finalità espulsive o quantomeno discriminatorie nei confronti del lavoratore costituiscono lesioni alla sua personalità morale.

Naturalmente, tale specie di comportamento lesivo idoneo a concretizzare il *mobbing* non va confuso con la semplice affermazione del potere gerarchico del superiore o del datore di lavoro.

6. Provvedimenti persecutori

Sono da annoverare, a titolo esemplificativo, in questa categoria residuale:

- il trasferimento non motivato da esigenze tecnico-organizzative;

- l'abuso del potere disciplinare con utilizzo di espressioni offensive della dignità e del decoro della persona;
- l'ingiustificata sottovalutazione delle qualità e del rendimento in sede di compilazione dei giudizi caratteristici, con l'accortezza anche da parte dei revisori, che si evitino giudizi non equanimi, tenuto comunque conto, a fattor comune, che per potersi parlare di *mobbing* occorre che le predette forme di prevaricazione degenerino fino ad assumere le caratteristiche di una continua, dolosa persecuzione.

Per converso, è doveroso chiarire che la giurisprudenza ha nettamente affermato come non si possa parlare di *mobbing* ogni qualvolta vi siano comuni e fisiologiche forme di possibile astio lavorativo o di rapporti interpersonali più o meno conflittuali.

Pertanto, in sintesi e a mero titolo orientativo, non possono ricondursi ad ipotesi di *mobbing*:

- fattispecie legate a fattori organizzativi e gestionali per l'ordinario svolgimento del servizio e dell'attività lavorativa (quali, ad esempio, nuove assegnazioni, trasferimenti);
- situazioni indotte dalle dinamiche psicologiche-relazionali comuni agli ambienti di lavoro e alla vita in genere (conflittualità interpersonali, difficoltà relazionali o condotte comunque riconducibili a comportamenti puramente soggettivi che, in quanto tali, si prestano inevitabilmente a discrezionalità interpretative).

C. IL QUADRO NORMATIVO VIGENTE

L'ordinamento giuridico italiano non contempla ancora una disciplina positiva di rango primario del fenomeno, difettando la previsione e la sanzione del *mobbing* come autonoma fattispecie di reato.

Manca, infatti, in Italia una legge atta a prevenire il *mobbing* e, contestualmente, offrire ai lavoratori utili strumenti di tutela. Un invito a colmare questo vuoto ci viene dall'Unione Europea che, con la risoluzione del n. AS-0283/2001 del 21 settembre 2001, avente per oggetto il "*Mobbing* sul posto di lavoro", al punto 13 esorta la Commissione ad "esaminare la possibilità di chiarificare o estendere il campo di applicazione della direttiva-quadro per la salute e la sicurezza sul lavoro oppure di elaborare una nuova direttiva-quadro, come strumento giuridico per combattere il fenomeno delle molestie (...)".

Il legislatore ha comunque preso coscienza delle necessità di una disciplina autonoma di questa fenomenologia. Infatti, nella corrente legislatura (XIV) si contano ben 14 iniziative legislative di tutti gli schieramenti politici (altre ne sono state presentate nella precedente). Allo stato, è all'esame dell'11^a Commissione permanente del Senato un testo unificato (A.S. 1290) che affronta la problematica in rassegna sotto il duplice profilo della prevenzione e della repressione.

In particolare, tale iniziativa legislativa definisce il *mobbing* come "violenza psicologica nell'ambiente di lavoro" perpetrata in modo sistematico nel medio-lungo periodo, punisce il fatto-reato come delitto seguendo lo schema giuridico della violenza privata (art. 610 c.p.), sanziona anche la figura del *bossing* (quello consumato in danno dei dirigenti e funzionari, in special modo nelle amministrazioni pubbliche) e del *mobbing* "esterno" (quello in cui la pressione psicologica proviene da organizzazioni diverse), detta anche apposita tutela di tipo civilistico, rinviando alla contrattazione collettiva la definizione di aspetti secondari e di integrazione della disciplina generale per tenere conto delle peculiarità dei diversi ambienti di lavoro.

Nonostante, però, la carenza di una specifica disciplina è possibile comunque rinvenire nell'ordinamento diversi strumenti di tutela, anche se indiretta, attraverso disposizioni che seppure appartenenti a contesti normativi distinti tra loro, sono in qualche modo riferibili a situazioni di diritto che attengono alla sfera personale ed alla condizione di lavoratore (la salute, la personalità, la professionalità, l'onore, la riservatezza, il pudore, ecc.).

Intanto, la Costituzione contiene norme di portata generale poste a salvaguardia dei suddetti diritti e beni individuali (art. 32, a tutela della salute; art. 35, che sancisce il diritto al lavoro; art. 41, che limita l'iniziativa economica privata a favore della dignità umana dell'individuo e della personalità morale del lavoratore).

In campo civilistico, poi, in coordinamento ed attuazione dei suddetti precetti costituzionali, il legislatore ordinario ha dettato una serie di principi quali: il "*neminem laedere*" (art. 2043 c.c.), il rispetto dei doveri di buona fede (art. 1375 c.c.), la correttezza (art. 1175 c.c.), a cui si aggiunge la tutela per fatti illeciti dei propri dipendenti (art. 2049 c.c.) ed il doveroso rispetto del diritto del lavoratore all'esplicazione della propria prestazione professionale (art. 2103 c.c.).

In particolare, la Corte Costituzionale (citata sentenza) ha rilevato come la giurisprudenza abbia, prevalentemente, ricondotto le fattispecie di *mobbing* nella previsione dell'art. 2087 c.c. che, sotto la rubrica "tutela delle condizioni di lavoro", contiene il precetto secondo cui "l'imprenditore

è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure (...) necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro". Nella violazione di questi obblighi rientrano non soltanto l'aggressione diretta (violenza verbale, sessuale ecc.), ma anche quegli atteggiamenti aggressivi della sfera psicologica quali l'isolamento, le denigrazioni, la progressiva fuoriuscita dal circuito delle informazioni/comunicazioni, ecc.

La legislazione speciale accorda, altresì, forme di tutela contro le molestie sessuali (L. 66/1996) ed in materia di igiene e sicurezza sul lavoro (D.L.vo 626/1994), norma - quest'ultima - che obbliga il datore di lavoro a garantire e tutelare la salute del dipendente, predisponendo le adeguate misure, nell'espletamento della prestazione con specifico riferimento ai luoghi di lavoro.

Sotto il profilo penale, infine, i pregiudizi psicofisici subiti dalle vittime del *mobbing*, pur non trovando - come detto - espressa considerazione in uno specifico reato, possono avere rilievo nell'ambito delle singole figure delittuose già presenti nel nostro ordinamento, quali ad esempio:

- molestia (art. 660 c.p.);
- diffamazione (art. 595 c.p.);
- ingiuria (art. 594 c.p.);
- violenza privata (art. 610 c.p.);
- maltrattamenti (art. 572 c.p.);
- abuso d'ufficio (art. 323 c.p.);
- omissione di atti d'ufficio (art. 328 c.p.);
- violenza contro un inferiore (art. 194 c.p.m.p.);
- minaccia o ingiuria ad un inferiore (art. 195 c.p.m.p.);
- reati a sfondo sessuale (artt. 609-*bis* e segg. del cod. pen.);
- lesioni personali cagionate ad altro militare dalle quali deriva una malattia nel corpo o nella mente (art. 223 c.p.m.p.);
- offesa all'onore o al decoro di altro militare, anche mediante comunicazione telegrafica o telefonica, o con scritti o disegni diretti alla persona offesa (art. 226 c.p.m.p.).

A corollario del quadro penalistico di tutela appena tracciato, va detto che all'incriminazione del *mobber* si può accompagnare l'aggravante di cui all'art. 61, n. 11, del c.p., per aver il reo commesso il fatto con abuso di autorità, di relazione d'ufficio o di prestazione d'opera.

d. LA PREVENZIONE

La Guardia di Finanza sta prendendo piena coscienza del fenomeno e sta apprestando i necessari rimedi, per evitare che lo stesso si manifesti con i suoi effetti traumatici.

In questa direzione muove una prima iniziativa, consistente nella istituzione, presso il Comando Generale, di un Osservatorio per lo “Studio dei fenomeni sociali ed implicazioni nella Guardia di Finanza”, cui partecipa anche uno psicanalista di fama internazionale. Tale attività, oltre ad esaminare la problematica relativa ai suicidi/omicidi nell’ambito dell’Amministrazione, è volta ad analizzare il quadro di situazione ed a individuare le più idonee misure di prevenzione del fenomeno.

In questa sede, intanto, è doveroso ricordare che per il personale militare, oltre all’art. 3 della **L. 382/1978**, specifici ed espressi obblighi di tutela della salute sono individuabili nell’art. 15 del **Regolamento di Disciplina Militare**, che pone in capo ad ogni militare “il dovere di conservare e migliorare (...) le capacità fisiche e psichiche” e, soprattutto, nell’art. 21 che, tra i “doveri propri dei superiori”, prevede espressamente al comma 2, lett. e) ed f), quelli di:

- “curare le condizioni di vita e di benessere del personale”;
- “assicurare il rispetto delle norme di sicurezza e di prevenzione per salvaguardare l’integrità fisica dei dipendenti”.

È preciso dovere e responsabilità di ciascuno, e quindi, in primo luogo, dei Comandanti ad ogni livello, operare ogni sforzo possibile affinché sia garantito un ambiente di lavoro “positivo” ed in quanto tale caratterizzato da armonia e sinergia nel rispetto dei singoli ruoli e nell’applicazione del migliore modello di lavoro e di comunicazione, in vista del raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Gli interventi preventivi contro il *mobbing* ed i comportamenti critici più in generale, infatti, sono da considerare una componente indispensabile degli sforzi finalizzati all’aumento della qualità della vita nell’ambiente lavorativo ed al miglioramento delle relazioni sociali in tale contesto.

L’attività preventiva, oltre ad essere caratterizzata da azioni concrete e mirate, non può prescindere da una costante “attività di osservazione” che consenta di individuare circostanze potenzialmente sintomatiche di “comportamenti critici” (i soggetti passivi di solito manifestano, ad esempio, dei cali di rendimento; tra le nefaste conseguenze del *mobbing* possono, inoltre, annoverarsi situazioni che vanno dalla mancanza di concentrazione a stati di confusione o addirittura a forme di assenteismo).

Pertanto, i Comandanti devono immediatamente rivolgere a siffatti fenomeni la loro attenzione attraverso un **adeguato, vigile e costante monitoraggio** nonché mediante un’analisi di fondo completa e costruttiva.

Qualsiasi azione di prevenzione non può prescindere, naturalmente, da una corretta ed adeguata **informazione e sensibilizzazione**.

I *leader* responsabili devono, quindi, in linea generale:

- favorire, a qualsiasi livello, ottime condizioni di dialogo e comunicazione, analizzando eventuali carenze relative all’organizzazione del lavoro e del sistema informativo interno;
- sensibilizzare i propri dipendenti in ordine a siffatte problematiche, prevenendo ogni forma di

omertà, cercando di instaurare condizioni di serenità e non mancando di denunciare casi gravi di cui si è venuti a conoscenza;

- creare un “circuito virtuoso” di armonia fra il personale anche con il coinvolgimento delle relative famiglie, promuovendo iniziative di carattere sociale al di fuori dell’ambiente di lavoro;
- eliminare ogni possibile causa di attecchimento dei fenomeni lesivi o comunque potenzialmente idonei a creare situazioni di stress e di crisi;
- agire sempre con tempestività, con assoluta chiarezza e con la giusta ed intelligente fermezza;
- monitorare ogni situazione di mutamento, prestando attenzione a quei campanelli d’allarme, sintomatici dell’insorgere di aspetti di disagio, tramite un costante ed aperto confronto ed un’approfondita conoscenza del proprio personale.

A tal fine, possono costituire indice di attenzione, a titolo meramente esemplificativo, le seguenti situazioni:

- tendenze all’isolamento;
- atteggiamento eccessivamente polemico;
- richiesta di trasferimento ad altro incarico o sede;
- ripetute ed improvvise assenze;
- richiesta di periodi di aspettativa senza motivi comprensibili;
- variazioni brusche di rendimento;
- manifestata riluttanza a lavorare in sintonia con alcuni colleghi o colleghe.

Tali condizioni, infatti, integrano talune delle suddette circostanze sintomatiche della presenza di eventuali fenomeni critici o comunque tendenzialmente di situazioni di crisi.

progetti
azioni
PROGETTI E AZIONI DEL COMANDO GENERALE
p

6.

CONCLUSIONI

6. CONCLUSIONI

Qualsiasi rapporto di tipo relazionale ed interpersonale in ambito lavorativo deve essere necessariamente improntato **all’equilibrio, al rispetto reciproco, alla chiarezza, alla trasparenza ed alla piena legalità**, elementi che contribuiscono al costante rafforzamento dello “spirito di corpo”, del “senso di appartenenza” e della motivazione del personale.

Da ciò la necessità che i Comandanti ad ogni livello svolgano ogni consentita azione affinché, attraverso la piena tutela della dignità della persona e la valorizzazione delle capacità e potenzialità dei singoli, siano garantiti e rinsaldati quei principi di solidarietà e consapevole partecipazione alla vita del Corpo, necessari per un entusiastico ed efficace assolvimento delle missioni istituzionali che il Paese ha affidato alla Guardia di Finanza.



2005

1

progetti azioni

PROGETTI E AZIONI DEL COMANDO GENERALE

