

# Mobbing: virus organizzativo

\*\*\*\*\*

la prevenzione del fenomeno per lo sviluppo  
del benessere sociale ed economico  
in azienda



Dott.ssa Gerarda Urciuoli  
formazione \* coaching \* counselling  
[gerarda.urciuoli@gmail.com](mailto:gerarda.urciuoli@gmail.com) – 347.421.65.63

**CGIL** FEDERAZIONE  
ITALIANA  
SINDACATO  
**FISAC** ASSICURAZIONE  
CREDITO



***“Noi conosciamo il nostro limite solo quando giungiamo alla **CONSAPEVOLEZZA** di esso, superandolo”.***

***Georg Simmel***

# ***IL PASSATO...***

- Lavoratrici e lavoratori inconsapevoli di essere rinchiusi nella gabbia del mobbing.
- Lavoratrici e lavoratori rassegnati a subire vessazioni psicologiche.
- Lavoratrici e lavoratori completamente adattati alla loro condizione di solitudine all'interno del contesto lavorativo.

# ***IL PRESENTE...***

*Le azioni che hanno consentito di prendere  
consapevolezza del fenomeno*

- Nascita dei Punti di Ascolto per le molestie psicofisiche nei luoghi di lavoro accreditati dalla legge 7/2005.
- Seminari informativi sulle diverse forme di disagio nei luoghi di lavoro in un'ottica di diffusione della cultura del fenomeno.
- Sito – pagina facebook – linkedin – blog -
- Percorsi formativi e laboratori esperienziali a sostegno delle vittime .

**([www.benesserelavoro.it](http://www.benesserelavoro.it) – [puntodiascoltomobbingtrieste](http://puntodiascoltomobbingtrieste) – [basta mobbing](http://basta-mobbing))**

# ***IL FUTURO...***

- Proseguire e consolidare le attività che hanno conseguito i risultati attesi.
- Proposte progettuali sul benessere organizzativo ai referenti HR di aziende medio grandi per accrescere la consapevolezza rispetto al fenomeno.
- Sensibilizzare il management aziendale sullo sviluppo di **modelli più umani di cultura e di economia** che consentano alle Persone di rimanere tali e di sentirsi parte integrante del lavoro, non soggetti esposti al mobbing

# **Il Mobbing: la malattia del XX secolo**

**“Eppure il mobbing è antico quanto l’uomo”**

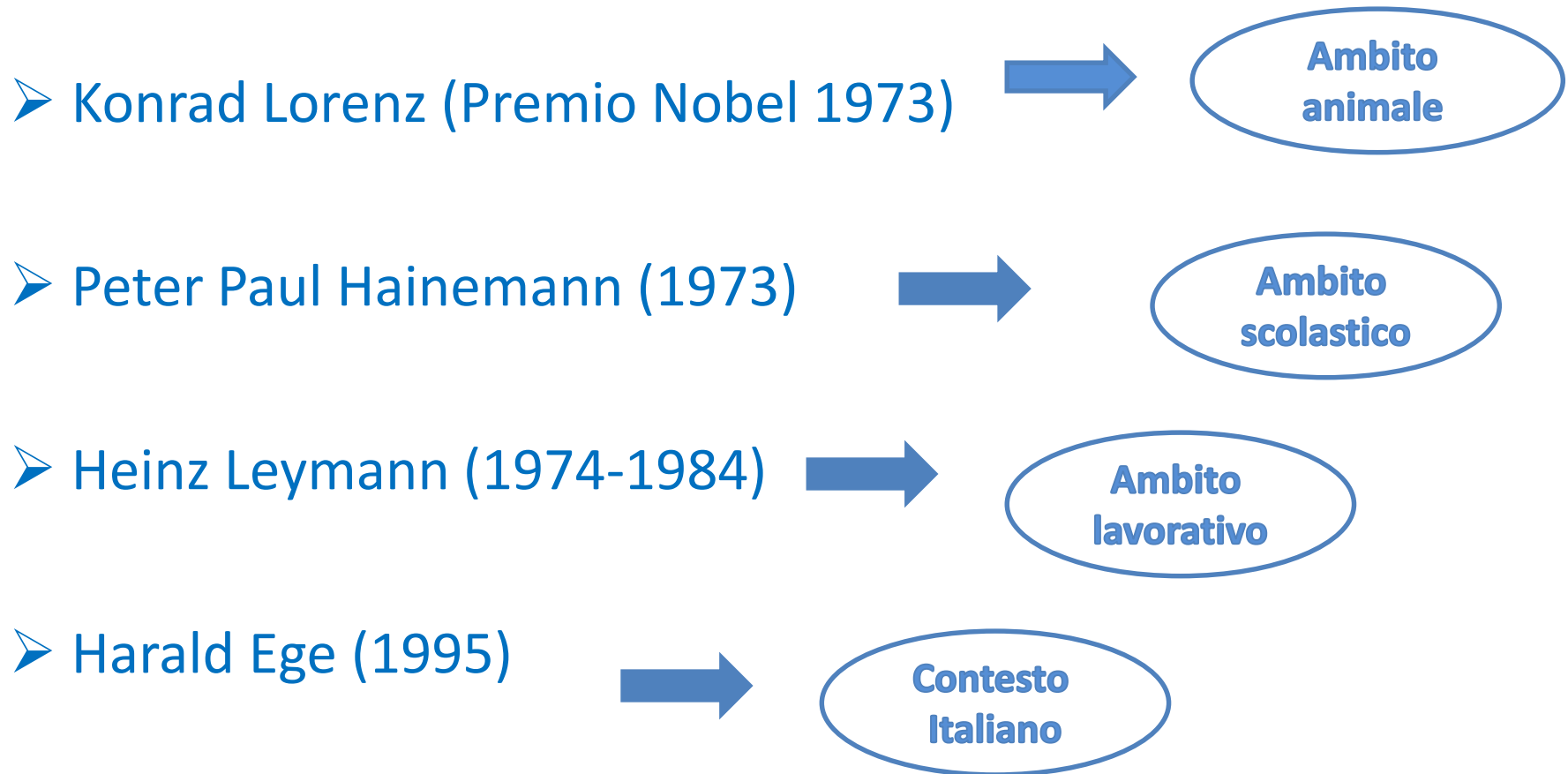
Renato Gilioli della Clinica del Lavoro di Milano



# **Mobbing** (*inglese “to mob”*)

Definizione: “attaccare, assalire, accerchiare”

## **Principali studiosi del fenomeno:**



# **DEFINIZIONE DI MOBBING PSICOSOCIALE**

*“Atti, atteggiamenti o comportamenti di violenza morale o psichica in occasione di lavoro ripetuti nel tempo in modo sistematico o abituale che portano ad un degrado delle condizioni di lavoro idoneo a compromettere la salute o la professionalità o la dignità del lavoratore e della lavoratrice”*

*Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero della Funzione Pubblica*



# Impianto normativo

*legge nazionale mobbing: assente*

Responsabilità civile  
del datore di lavoro



**Contrattuale**  
Art.2087 cod.civ.

**Extracontrattuale**  
Art.2043 cod.civ.

# *La legge regionale 7 8 aprile 2005*

*Interventi regionali per  
l'informazione, la prevenzione  
e la tutela delle lavoratrici e  
dei lavoratori dalle molestie  
moralì e psicofisiche  
nell'ambiente di lavoro*



# La “camera” del mobbing nella “casa” del disagio psicofisico



# Straining

## Caratteristiche



- Presenza costante di una o più azioni stressanti con conseguenze negative nell'ambiente lavorativo ed enormi impatti emotivi e psicosomatici sulla Persona.
- Vittima sempre inferiore rispetto allo strainer.
- Possibile compresenza di molteplici vittime.
- Intento discriminatorio sempre presente.

# Stalking aziendale

## Caratteristiche



- Attività persecutoria esercitata nella vita privata della vittima.
- Persecuzione iniziata in ambito lavorativo (Es. situazioni conflittuali latenti o mobbing).
- Persecuzione attuata in parallelo o successivamente a quella già in atto.

# Di-stress

## Caratteristiche



- Presenza di uno o più eventi stressanti - “stressors” - in ambito lavorativo, familiare, sociale
- difficoltà della Persona a ritrovare il proprio equilibrio interno con conseguente sconvolgimento dell’omeostasi psicofisica
- Reazione acuta psicologica.
- Se cronico



*malattia*

# Burnout

## Caratteristiche



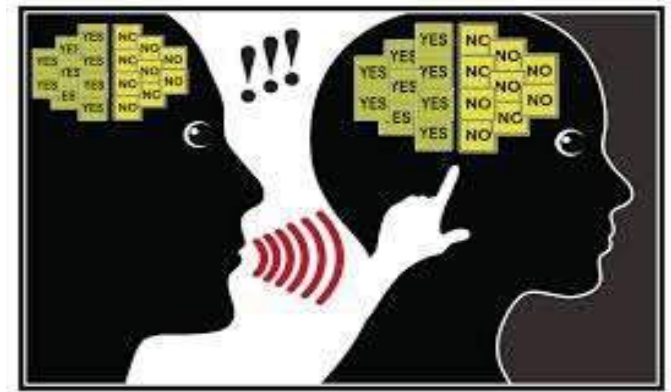
- deterioramento dell'impegno nei confronti del lavoro
- deterioramento delle emozioni originariamente associate al lavoro
- problema di adattamento tra la persona ed il lavoro, a causa delle eccessive richieste di quest'ultimo.

*In tal senso il burnout diventa una sindrome da stress non più esclusiva delle professioni d'aiuto, ma probabile in qualsiasi organizzazione di lavoro.*



# Gaslighting

## Caratteristiche



- Forma di violenza psicologica, nella quale false informazioni vengono date alla vittima con l'intento di farla dubitare della sua memoria e della sua percezione.
- Comportamenti manipolatori volti alla graduale destabilizzazione della vittima, minando la sua autonomia decisionale, la padronanza di sé e l'autostima, ad un livello profondo ed inconscio con lo scopo di creare una sudditanza psicologica spesso irreversibile.

# Whistleblowing

## Caratteristiche



- Presenza di pericoli, frode, corruzione, concussione o altre irregolarità in azienda.
- Presenza di un whistleblower: lavoratore/lavoratrice che ravvisa e segnala le problematiche.
- Conseguenti ritorsioni ai danni del lavoratore/lavoratrice.
- Tutela legale del whistleblower .

*n° 179/2017 a tutela del dipendente che prevede sia predisposto " almeno un canale alternativo di segnalazione idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante."*

# La natura del mobbing

**Mobbing  
strategico**



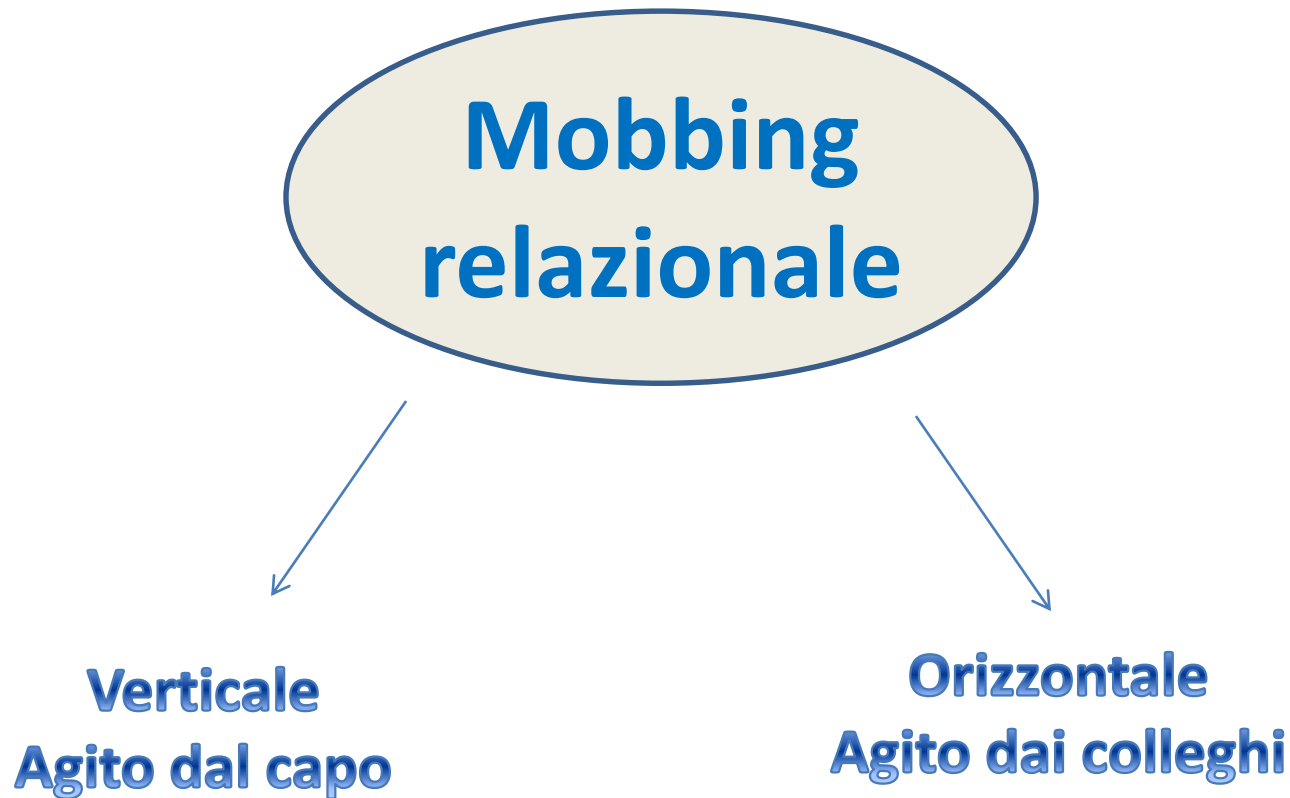
**Per decisione organizzativa  
di esclusione di un  
lavoratore dall'azienda**

**Mobbing  
relazionale**



**Per alterazioni delle  
relazioni interpersonali i  
per motivazioni personali**

# La natura del mobbing



# Mobbing relazionale verticale discendente

*Vessatore: superiore gerarchicamente*



**Abuso di potere**

*Uso eccessivo, arbitrario o illecito del potere che un ruolo professionale implica.*



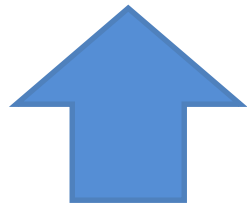
*Vittima: inferiore gerarchicamente*



# Mobbing relazionale verticale ascendente

***Vittima:***

***superiore gerarchicamente  
ma debole e isolata***



***Vessatore:***

***inferiore gerarchicamente, ma  
forte e supportata dal gruppo***



***Ammutinamento professionale: autorità di un capo messa in discussione da uno o più collaboratori***

# Mobbing relazionale tra pari



*Scopo vessazione: procurare fastidi a una persona o bloccargli la carriera (es. causa gelosie, rivalità...)*

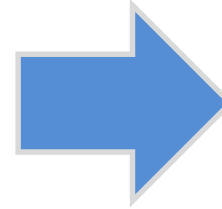


# Doppio mobbing

*Mobbing  
ambito  
lavorativo*



*Vittima:  
isolata,  
accerchiata*



*Famiglia  
nega  
sostegno*



*Processo inconscio messo in atto per istinto di  
sopravvivenza*



# GLI SCHEMI DI RUOLO

*MOBBERS*

*REGISTI*

*SICARI*



*SPETTATORI*

*COLLABORAZIONISTI*

*INDIFFERENTI*

*OPPOSITORI*

# FENOMENOLOGIA DELLA VITTIMA



***I DIVERSI***

***I DEVIANTI***

# ***I DIVERSI***

***Identificati per fattori sociologici connessi a stereotipi e pregiudizi:***

- ***Sesso.***
- ***Etnia.***
- ***Religione.***
- ***Tendenze sessuali.***
- ***Disabilità.***
- ***Nazionalità.***

# ***I DEVIANTI***

*Identificati per fattori comportamentali:*

- *Mancanza conformità alla cultura dell'azienda*
- *Capacità e competenze superiori alla media.*
- *Disallineamento valoriale.*
- *Protagonismo evidente rispetto alla cultura votata all'obbedienza.*
- *Rifiuto a comportamenti richiesti dall'organizzazione perché considerati poco etici ecc.*

# FENOMENOLOGIA DEL PERSECUTORE



# ***ALCUNI IDENTIKIT***

## **➤ *l'istigatore:***

*è sempre alla ricerca di nuove cattiverie per diffamare e colpire gli altri.*

## **➤ *il collerico:***

*non riesce a contenere la rabbia e far fronte ai suoi problemi e solo prendendosi con gli altri riesce a scaricare la forte tensione interna.*

## **➤ *il megalomane:***

*ha una visione distorta di se stesso considerandosi sempre al di sopra, un senso di lo grandioso che lo autorizza a colpire gli altri ritenuti inferiori.*

## **➤ *il frustrato:***

*è insoddisfatto della sua vita che scarica il suo malessere sugli altri.*

# ALCUNI IDENTIKIT

## ➤ ***l'invidioso:***

*non può accettare l'idea che qualcun altro stia meglio di lui.*

## ➤ ***il sadico/tiranno:***

*prova piacere nel distruggere l'altro. **E' il più pericoloso** perché è da considerarsi uno psicotico senza sintomi che rifiuta di prendere in considerazione i suoi conflitti interni e trova il suo equilibrio scaricando il dolore su di un altro.*

## ➤ ***il carrierista:***

*è la persona che cerca di farsi una posizione con tutti i mezzi possibili, anche non legali, non puntando sulle sue reali capacità.*

# FENOMENOLOGIA DELLO SPETTATORE

- ***I plaudenti - «side mobbers»:***  
*Sostengono attivamente il vessatore.*
- ***I paralizzati - «rinunciatari»:***  
*Favoriscono il perdurare del mobbing passivamente, attraverso il silenzio.*
- ***Gli omertosi indignati - «oppositori»:***  
*Sostengono la vittima nel privato, ma non assumono posizione pubblicamente.*





# mobbing al maschile e mobbing al femminile: le differenze

## ***Il mobber uomo:***

- *preferisce azioni passive, cioè azioni che non puntano sulla persecuzione aperta ma su quella nascosta, come ignorare qualcuno, affidargli sempre nuovi lavori o metterlo sotto pressione rispetto a scadenze di attività/progetti...*

## ***La mobber donna:***

- *preferisce azioni attive, cioè azioni che tendono a screditare la vittima, attraverso pettegolezzi - “cosiddette voci di corridoio” - isolandola dai momenti conviviali pubblici, criticandola e umiliandola, spesso senza motivo, innescando dinamiche di potere relazionali per invidie e gelosie*

# Parametri identificativi del mobbing

➤ **Luogo:**

*ambiente di lavoro*

➤ **Scopo:**

*agire azioni vessatorie con intento persecutorio per danneggiare la vittima*

➤ **Frequenza:**

*almeno 1 episodio a settimana*

➤ **Durata:**

*minimo 6 mesi (3 mesi se le azioni sono quotidiane)*

# Gli attacchi mobbizzanti

*Strumento: Leymann Inventory of Psychological Terrorism.  
45 tipi di azioni ostili suddivise in 5 categorie:*

**Attacchi a contatti  
umani e  
comunicazione**

**Cambiamento  
mansioni**

**Isolamento  
sistematico**

**Attacchi alla  
reputazione**

**Violenza o  
minacce**

# La dinamica del mobbing

1. Conflitto  
quotidiano e  
generalizzato

2. Conflitto  
mirato: scelta  
della vittima

**ESCLUSIONE  
DAL MONDO  
DEL LAVORO**

3. Inizio del  
mobbing e del  
terrore  
psicologico

5. Aggravamento  
salute:  
lunga malattia -  
ricovero

4. Errori e abusi  
dell'amministrazione  
del personale

# Esclusione dal mondo del lavoro

Questa fase vede:

**L'uscita della vittima  
dal mondo del lavoro**

Dimissioni volontarie

licenziamento

pre pensionamento



**Attraverso esiti più  
traumatici, come:**

Sviluppo di manie  
ossessive

Pensieri suicidiari

Desiderio di vendetta

# Gli effetti del mobbing: *quando il lavoro fa ammalare*



# Gli effetti del mobbing

- Le vittime presentano un alto rischio di sviluppare disturbi d'ansia e di umore, con gli effetti tipici del DPTS (disturbo post-traumatico da stress):
  - ✓ *Fenomeni di iperallerta*
  - ✓ *pensieri ossessivi legati ai problemi sul lavoro*
  - ✓ *fenomeni di evitamento, cioè comportamenti tesi ad evitare ogni situazione che ricordi il problema*
  - ✓ *disturbi di ansia, depressivi e dissociativi*

# Gli effetti del mobbing

## ➤ Disturbi dell'adattamento

- ✓ *umore depresso, facilità al pianto, sentimenti di disperazione.*
- ✓ *Impotenza e disagio associati ad una sensazione di vergogna ed autocolpevolezza, con un sentimento di sfiducia in se stessi.*
- ✓ *Comportamenti che violano i diritti degli altri o le regole della società, per esempio con atti di vandalismo, guida spericolata, etc...*

*Si può parlare di un disturbo dell'adattamento, solo quando danneggia il funzionamento della persona a livello sociale o lavorativo, e quando la persona vive uno stato di sofferenza eccessiva rispetto a quanto viene considerato "normale".*



# Disturbi clinici

Psicopatologici	Psicosomatici	Comportamentali
Irritabilità	Ipertensione arteriosa	Reazioni auto/eteroaggressive
Ansia	Attacchi d'asma	Disordini alimentari
Dist. Concentrazione	Dermatiti	Aumento di alcool
Depressione	Caduta di capelli	Utilizzo di sostanze
Paure immotivate	Cefalea	Aumento del fumo
Insonnia	Dolori osteoarticolari	Disfunzioni sessuali
Pensieri intrusivi	Gastralgie	Isolamento sociale
Scarsa motivazione	Tachicardia	
Incubi ricorrenti		
....		

# Il mobbing: un fenomeno sistemico



# Conseguenze e costi per la Persona

- *Umiliazioni, offese personali, isolamento sistematico.*
- *Lavoro deprezzato e svuotato di contenuti (sindrome da scrivania vuota).*
- *abuso di visite fiscali o di idoneità.*
- *Contestazioni disciplinari.*
- *Trasferimenti imposti in sedi lontane.*
- *Negazione di ferie e permessi*
- *Costi per spese mediche e consulenze specialistiche (legali)*



# Conseguenze e costi per l'azienda

- *Calo significativo della produttività nel breve periodo*
- *Danno all'immagine e peggioramento del clima interno nel lungo periodo*
- *Aumento infortuni sul lavoro*
- *Demotivazione del lavoratore e conseguente riduzione della performance lavorativa*
- *Costi per assenze e sostituzioni dovute a malattia*
- *Aumento costi della formazione , anche a causa del turnover*
- *Spese legali per contenziosi giuridici*
- *Spese di partecipazione alle spese previdenziali*



# Conseguenze e costi familiari e sociali

- *Disimpegno e disinteresse per i legami e le responsabilità familiari*
- *Peggioramento delle prestazioni scolastiche dei figli*
- *Problemi coniugali (fino al divorzio)*
- *Attacchi di ira, litigi e violenze*
- *Evitamento degli impegni sociali*
- *Perdita di rapporti di amicizia*
- *Difficoltà a qualificarsi per altri lavori*
- *Incapacità progettuale*



# Conseguenze e costi per il S.S.N.

- *Spese per farmaci.*
- *Indagini diagnostiche.*
- *Interventi di pronto soccorso.*
- *Ricoveri ospedalieri.*



# Conseguenze e costi per gli Enti Previdenziali e lo Stato

- *Compartecipazione alle spese per assenza dovute a malattie comparse in concomitanza e/o in conseguenza della situazione di mobbing.*
- *Pagamento pensioni anticipate*
- *Spese per mobilità e sussidi*
- *Invalidità professionale*
- *Ammortizzatori sociali*



# Le malattie psico-sociali pertanto:

- *DANNEGGIANO LA PERSONA*
- *DANNEGGIANO LA FAMIGLIA*
- *DANNEGGIANO L'AZIENDA*
- *DANNEGGIANO LO STATO*





# Alcuni numeri significativi in Italia

2011 – 2014:

in Italia è stato stimato un numero casi di mobbing pari a:

**3.000.000 (23% degli occupati)**

*Fonte: Osservatorio Nazionale Mobbing Università La Sapienza*

\*\*\*\*\*

Il costo complessivo sopportato dalla collettività  
per ogni Persona mobbizzata:

**€ 1.894,00**

il fenomeno del mobbing è costato all'Italia:

**5 miliardi 682 milioni di euro**

*Prof. Luciano Romeo del "Centro per l'analisi dei rischi e delle patologie psicosociali di origine lavorativa" (Università degli Studi di Verona)*

# Mobbing in Europa

*Inghilterra 16,3%*

*Svezia 10,2%*

*Francia 9,9%*

*Germania 7,3%*

*Italia 4,2% \**



*\*(probabile mobbing sommerso)*

**1,5 milioni di vittime su 21 milioni di occupati in Italia (ISPESL 2012)**

# Lavorare in Salus:

*Gli attori e gli strumenti  
della prevenzione*



# Gli attori della prevenzione

- *Datore di lavoro e Direzione Generale*
- *Direzione del Personale*
- *Medico del Lavoro*
- *Esperti sindacali (RSU – RSPP – RLS)*



***L'azienda ed il sindacato hanno la possibilità  
di prevenire e contrastare il fenomeno perché conoscono:***



- ✓ **La cultura organizzativa ed il clima aziendale**
- ✓ **Dinamiche informali**
- ✓ **I fatti**

R.L.S

R.S.P.P

D.L.

M.C.

Obiettivo comune

Gestione rischi impresa

D.V.R

**Strumento primario nella lotta al mobbing**

# Gli strumenti della prevenzione

- *Sistema sano di relazioni interne.*
- *Sviluppo di competenze comunicative - relazionali.*
- *Il Counselling corner aziendale*



# Sistema sano di relazioni interne

**Sinergie**

**Collaborazione**

**Accettazione**



**Coesione**

**Riconoscimenti**



***Produttività***

***Efficienza ed Efficacia***

***Benessere della Persona***





# Il Counselling Corner aziendale

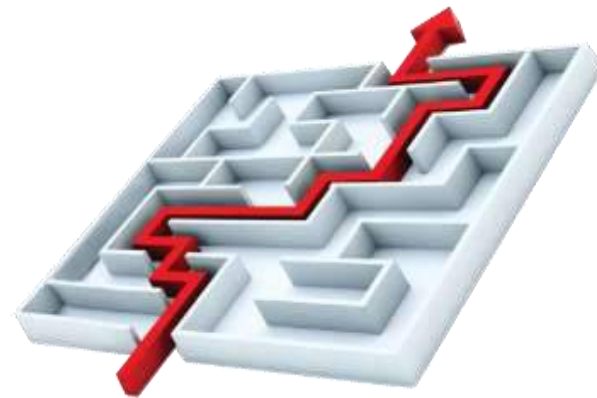
## Caratteristiche:

- *Spazio di assistenza e supporto alla Persona*
- *Mira al benessere della Persona.*
- *Valorizza le capacità individuali.*
- *Indirizza energie e motivazioni dei singoli  
verso sviluppi coerenti con le esigenze del contesto.*



# Obiettivi del Counselling Corner

- *Aumentare il benessere nei contesti lavorativi.*
- *Agevolare la comunicazione all'interno del contesto.*
- *Far crescere la motivazione al lavoro.*
- *Migliorare la qualità del lavoro (efficacia ed efficienza).*
- *Offrire sostegno in situazioni conflittuali e di disagio.*
- *Ridurre l'assenteismo.*
- *Aumentare la produttività.*



# Counsellor aziendale

## Caratteristiche:

- *Consulente per le difficoltà vissute dai lavoratori.*
- *Sensibile alle problematiche istituzionali e di raggiungimento di obiettivi definiti.*
- *Utilizza metodologie integrate di intervento per rispondere a bisogni differenti.*
- *Propone un modo costruttivo di relazionarsi tra le persone.*



# Gli effetti benefici del Counselling Corner

- *Le risorse dei contendenti lavorano insieme ed in sinergia.*
- *Le risorse vengono impiegate per la creazione di nuove e creative soluzioni.*
- *Il punto di vista dell'altro non è più una minaccia, ma diviene una opportunità di crescita e di arricchimento personale.*
- *I problemi sono risolti più velocemente ed il clima organizzativo è più sereno.*
- *I dipendenti lavorano meglio e sono più produttivi.*

# Gli strumenti per orientarsi ed autosostenersi



**La L.R. 7**  
**8 aprile 2005**

**Informazione**

**Prevenzione**

**Tutela**

# I Centri di Ascolto contro le molestie morali e psicofisiche nei luoghi di lavoro

## Gli obiettivi:

- *Favorire una cultura dell'informazione sul fenomeno.*
- *Attuare azioni di prevenzione.*
- *Offrire sostegno ai lavoratori in disagio.*
- *Collaborare al monitoraggio del fenomeno.*



# Il sostegno alla Persona in un'ottica multidisciplinare

## I professionisti coinvolti:

- *Medico del lavoro*
- *Avvocato giuslavorista*
- *Psicologo*
- *Counsellor certificato*



# I progetti realizzati dal Punto di Ascolto Mobbing di Trieste

- *Laboratori di Auto Mutuo Aiuto per il potenziamento delle risorse interne*
- *Laboratori esperienziali di alfabetizzazione emozionale.*
- *Laboratori formativi di “autodifesa verbale”.*

# I Gruppi di Auto Mutuo Aiuto

*Il disagio vissuto in solitudine dalla Persona trova un luogo protetto per essere esplicitato e condiviso, con l'aiuto del Gruppo, come contenitore del disagio e portatore di soluzioni.*

## **Il Gruppo permette alla Persona di:**

- Verbalizzare e condividere il disagio vissuto.
- Prendere coscienza delle proprie potenzialità.
- Trovare soluzioni in situazioni di disagio.
- Agevolare lo sviluppo delle risorse personali stimolando capacità di scelta.
- Migliorare il proprio stile di vita sviluppando consapevolezza rispetto alla propria identità personale e professionale.

# Alfabetizzazione emozionale

*La finalità del laboratorio è di offrire alle Persone la possibilità di conoscere ed identificare le proprie emozioni per un'adeguata gestione dei propri ed altrui sentimenti, facilitando le relazioni interpersonali.*

## **Il laboratorio permette alla Persona di:**

- Imparare a “sentire” e a (ri)conoscere le proprie emozioni, per sviluppare “competenze emotive”.
- Creare spazi protetti per esprimere e condividere le proprie emozioni.
- Sviluppare empatia, ovvero la capacità di percepire e comprendere le emozioni dell'altro.
- Gestire le proprie emozioni, cercando di esprimere il proprio stato emotivo, attraverso più linguaggi e differenti forme espressive.
- Imparare a verbalizzare emozioni e sentimenti riducendo gli agiti impulsivi.
- Promuovere abilità di gestione dei conflitti.

# Strumenti di autodifesa verbale

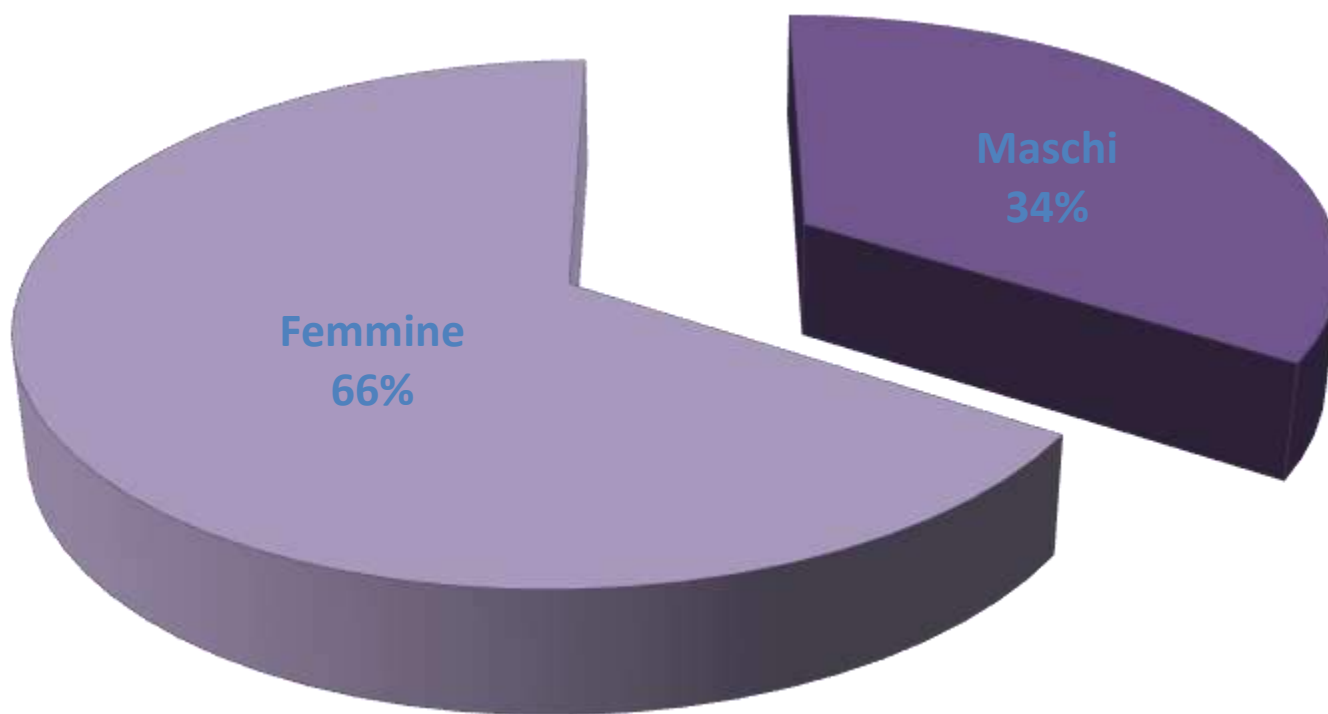
*Spesso il conflitto nasce proprio dalla nostra incapacità di rispondere adeguatamente al contesto o di rispondere in modo esagerato, con espressioni di rabbia; e dal conflitto non risolto al mobbing il passo è breve...*

## **Il percorso aiuta la Persona a:**

- Rispondere ai commenti inopportuni senza offendere l'altro.
- Controbattere con umorismo ed intelligenza.
- Confondere l'avversario con risposte insolite.
- Affrontare la prossima sfida con sicurezza ed entusiasmo.
- Riconoscere quando il silenzio è la risposta vincente.

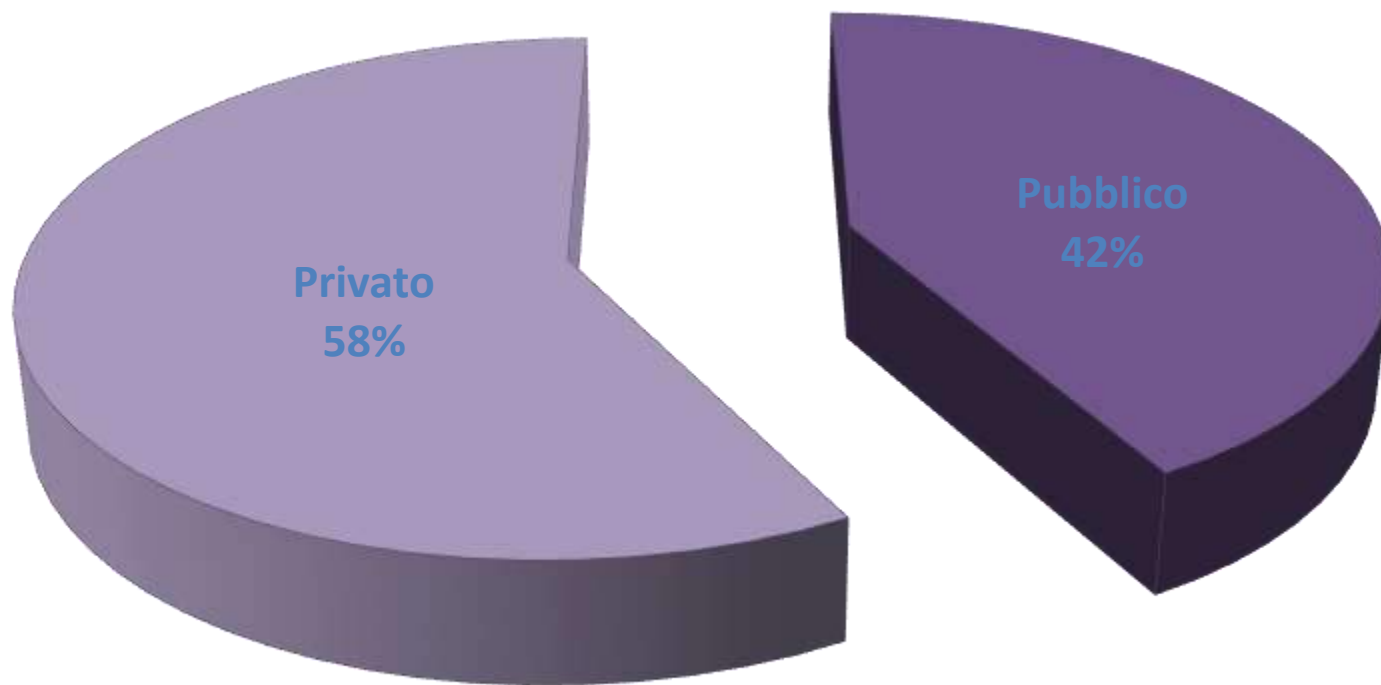
***Le strategie proposte servono solo all'autodifesa, sono prive di parole offensive o violente e mirano al mantenimento della relazione, senza contrattaccare l'altro***

# Alcuni numeri significativi a Trieste (1)



**Periodo: 2007 - 2014**

## Alcuni numeri significativi a Trieste (2)



# Pensiamo....

**Una lavoratrice o un lavoratore depresso a seguito di mobbing potrebbe essere:**

- *Il pilota del nostro aereo*
- *Il manovratore di scambi del nostro treno*
- *L'autista dell'autobus scolastico dei nostri figli*
- *L'operatore sanitario a cui affidiamo la nostra salute in ospedale*

# E ricordiamo....

## Le Persone possono fare grandi cose quando:

- *vengono trattate come esseri umani intelligenti*
- *non sono mai in una posizione che leda la loro dignità personale e professionale*
- *vengono trattate con rispetto*
- *vengono informate, formate, coinvolte nelle decisioni aziendali per il raggiungimento degli obiettivi*



**Un'utopia?  
Auguriamoci di no!**

**\*\*\*\*\***

**Grazie per la  
vostra attenzione**

