

Formazione per Esercizio al ruolo di Consigliere/a di Fiducia

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) della Regione
Siciliana 2022-2024

MOBBING, STRAINING, STALKING
conoscere per intervenire

Dott. Tommaso Gioietta

Consigliere di Fiducia del Dipartimento Regionale della Funzione Pubblica
e del Personale, Psicologo, Psicoterapeuta

MOBBING

conoscere per intervenire



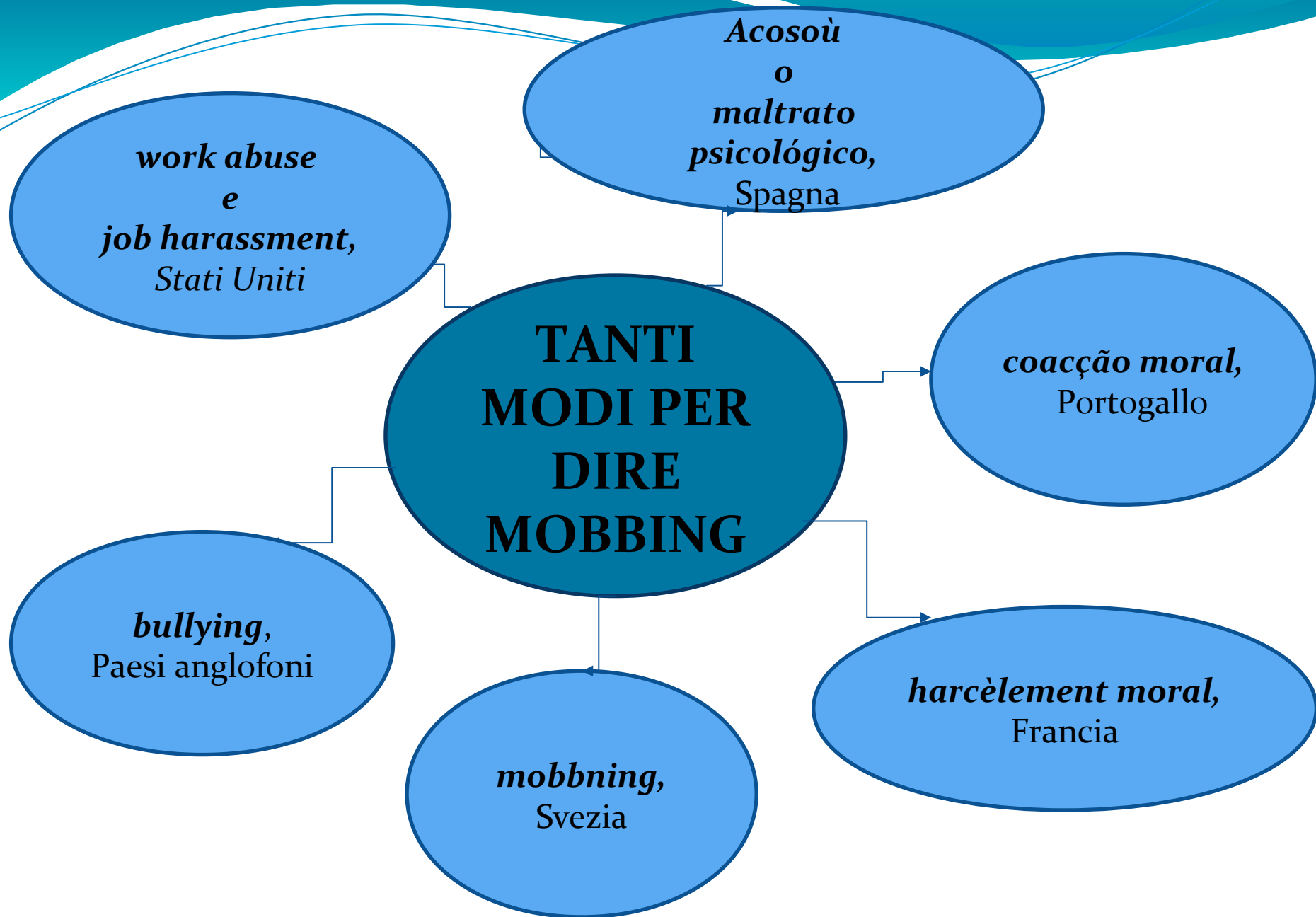
Etimologia del termine:

Il concetto di Mobbing deriva ...

- dal verbo inglese *to mob*, che significa “assalire, accerchiare, aggredire, affollarsi intorno a qualcuno”.
- dall'espressione latina *mobile vulgus*, che indica il movimento della gentaglia che aggredisce qualcuno.

inoltre....

- Termine di largo uso in etologia per descrivere il comportamento aggressivo di un animale del branco nei confronti di un altro membro del gruppo.
- **Konrad Lorenz** (1963) è stato il primo ad utilizzare il termine per indicare il **comportamento di alcuni animali che si coalizzavano contro un membro del gruppo**, lo attaccavano, lo isolavano, lo escludevano dal gruppo, lo malmenavano fino a portarlo anche alla Morte.



Cenni storici

Le prime ricerche e teorizzazioni sul Mobbing risalgono a metà degli anni ottanta ad opera dello psicologo svedese **Heinz Leymann**.

In Italia il termine mobbing fu introdotto da Leymann che nel corso di una conferenza a Milano mutuò il termine coniato da Lorenz, per descrivere la condizione lavorativa di attacco, di aggressione sistematica nei confronti di una vittima designata.

Leymann (1993) ha definito
il Mobbing o Terrore psicologico
sul posto di lavoro come



«quella forma di comunicazione ostile ed immorale diretta in
maniera sistematica da uno o più individui (mobber o gruppo di
mobber) verso un altro individuo (mobbizzato) che si viene a
trovare in una posizione di mancata difesa»

Queste azioni sono effettuate con un'alta frequenza (almeno una volta
alla settimana) e per un lungo periodo di tempo (per almeno sei mesi).

in Italia...

- Lo psicologo del lavoro tedesco Harald Ege, considerato oggi uno tra i massimi esperti di mobbing, ha iniziato ad importare nel nostro Paese le conoscenze europee sul mobbing a partire dal 1996, traducendo ricerche e pubblicazioni.
- Ege inoltre ha fondato in Italia l'Associazione **PRIMA - Associazione Italiana contro il Mobbing e Stress psico-sociale**.



Definizione di Mobbing secondo Ege:

«una situazione lavorativa di conflittualità sistematica, persistente ed in costante progresso in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di parità, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo e gravità. Il mobbizzato si trova nell'impossibilità di reagire adeguatamente a tali attacchi e a lungo andare accusa disturbi psicosomatici, relazionali e dell'umore che possono portare anche a invalidità psicofisica permanente».

Le tre direzioni del mobbing

La relazione gerarchica che caratterizza gli attori del mobbing determina tre tipi differenti:

- **Mobbing dall'alto** (capo-sottoposto)
- **Mobbing dal basso** (sottoposto-capo)
- **Mobbing tra pari** (collega-collega)

Mobbing dall'alto



quando la violenza psicologica viene posta dal superiore gerarchico verso il sottoposto.

Mobbing dall'alto (57,5 %)

chiamato anche *BOSSING*: una vera e propria politica compiuta dai dirigenti dell'azienda come strategia di riduzione, ringiovanimento o razionalizzazione del personale o semplicemente per eliminare una persona indesiderata; soprattutto in tempi di crisi, molte aziende sono costrette a ridurre il personale, o a ringiovanirlo.

Il *bossing* o *mobbing* pianificato si configura in questi casi proprio come una precisa strategia aziendale.

Mobbing dal basso



Mobbing dal basso (2,3 %)

quando la violenza psicologica viene posta nei confronti della vittima da uno o più collaboratori o subordinati, cioè dal sottoposto verso il superiore gerarchico.

Le azioni di questo tipo, solitamente, sono di tipo rivendicativo o punitivo, trattenendo informazioni necessarie per il superiore o diffondendo dicerie e false accuse nei suoi confronti.

Mobbing tra pari

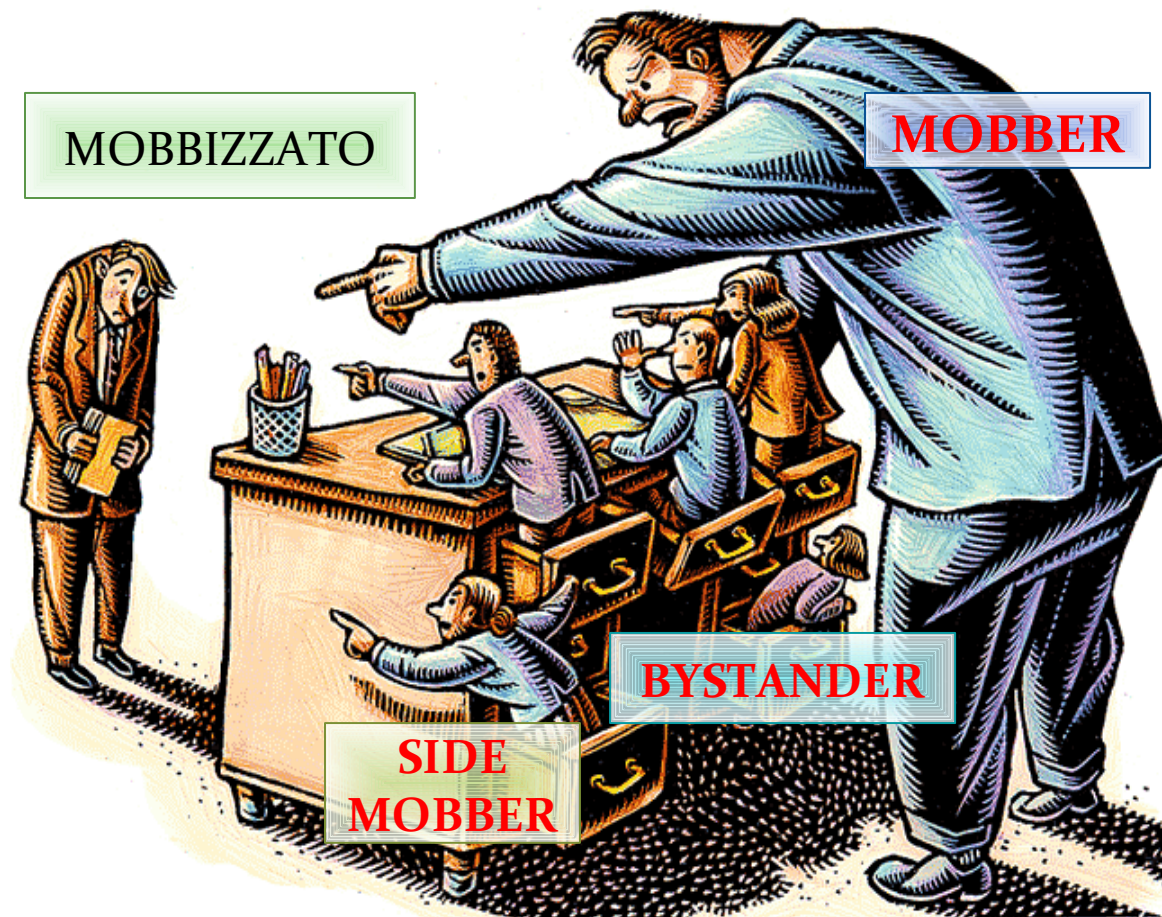


Mobbing tra pari (10,3 %)

Si verifica quando la violenza psicologica avviene tra colleghi di pari grado.

Le azioni che caratterizzano questo fenomeno sono di tipo comunicativo atte ad escludere, ignorare o attaccare la vita privata della persona.

Chi sono gli attori del mobbing?



Attori del mobbing

Il fenomeno del mobbing implica il coinvolgimento di diversi attori:

- **Mobber (aggressore)**: colui che esercita in maniera sistematica violenza psicologica e morale sulla vittima utilizzando diversi espedienti quali aggressioni verbali, critiche, rimproveri, esautorazione dalle mansioni al fine di condurlo in una condizione di isolamento o indurlo all'abbandono del posto di lavoro.
- **Mobbizzato (vittima)**: colui che subisce in maniera sistematica violenze psicologiche che hanno una ricaduta significativa sulle condizioni psicofisiche della vittima, la quale viene umiliata sia nell'ambito professionale che personale.

- **Side-mobber/co-mobber** (spettatori o complici del mobbing): favorisce il mobbing o non interviene favorendo il mobbing.
- **Whistleblower:** spettatori che denunciano situazioni di illegalità.
- **Bystander:** coloro i quali non sono direttamente coinvolti nel mobbing, ma che lo vivono di riflesso. I bystander possono: isolare la vittima, subire ripercussioni sullo stato di salute, sentirsi impotenti.

Chi può essere colpito dal Mobbing?

**Qualsiasi
persona in un
contesto di
lavoro.**



Cosa non è mobbing?

- Una singola azione
- Un conflitto generalizzato
- Una malattia
- Un fenomeno solo collettivo
- Una molestia sessuale
- Un'azione verticale o orizzontale
- Un'azione emotiva o strategica
- Un episodio di bullismo o di nonnismo
- Un problema familiare
- Un'azione che non ha vittima designata

Sette parametri per il riconoscimento del MOBBING:

1. Ambiente lavorativo
2. Frequenza
3. Durata
4. Tipo di azioni
5. Dislivello tra gli antagonisti
6. Andamento secondo fasi successive
7. Intento persecutorio

1) Ambiente lavorativo:



Il conflitto deve svolgersi sul posto di lavoro.

2) Frequenza:

Le azioni ostili devono accadere almeno **alcune volte al mese**.

3) Durata:

Il conflitto deve essere in corso da **almeno sei mesi; almeno tre mesi** nel caso del “**Quick Mobbing**”.

4) Tipi di azioni:

Le azioni subite appartenere ad almeno due delle cinque categorie del “LIPT EGE”:

- 1) Attacchi ai contatti umani e alla possibilità di comunicare
- 2) Isolamento sistematico
- 3) Cambiamenti delle mansioni lavorative
- 4) Attacchi alla reputazione
- 5) Violenza e minacce di violenza

Attacchi ai contatti umani

Si fanno pressioni psicologiche con i metodi seguenti:

- ✓ Limitazioni delle possibilità di esprimersi
- ✓ Interruzioni quando si parla
- ✓ Rimproveri e urla
- ✓ Continue critiche sulle prestazioni
- ✓ Continue critiche sulla vita privata
- ✓ Silenzi e minacce anonime al telefono
- ✓ Minacce verbali
- ✓ Minacce scritte
- ✓ Sguardi e gesti con significato negativo

Isolamento sistematico

- ✓ Non si parla con la vittima
- ✓ Nessuno accetta di avere rivolta la parola dalla vittima
- ✓ Viene assegnato un luogo di lavoro che isola dagli altri
- ✓ Ai colleghi è fatto divieto di parlare con la vittima
- ✓ Ci si comporta come se la vittima non ci fosse

Cambiamenti delle mansioni

- ✓ Non viene assegnato nessun lavoro da svolgere; costretto/a a stare sul luogo di lavoro senza svolgere alcuna attività
- ✓ Vengono assegnati da svolgere lavori senza senso
- ✓ Vengono assegnati lavori nocivi per la salute
- ✓ Vengono assegnati compiti molto al di sotto delle capacità
- ✓ Vengono cambiati continuamente i lavori da svolgere
- ✓ Vengono assegnati lavori umilianti

Attacchi alla reputazione

- ✓ Si parla alle spalle
- ✓ Si fanno circolare false voci
- ✓ Si mette in ridicolo davanti agli altri
- ✓ Si insinua che abbia problemi psichici
- ✓ Vengono fatte pressioni affinché si faccia una visita psichiatrica
- ✓ Ci si prende gioco dei difetti
- ✓ Si imita il modo di camminare, la voce e i gesti allo scopo di prendere in giro
- ✓ Si attaccano le convinzioni politiche o religiose
- ✓ Si attacca o si prende in giro per le origini
- ✓ Si costringe a lavori che danneggiano la stima di sé
- ✓ Si valuta la prestazione in maniera sbagliata o umiliante
- ✓ Si mettono in dubbio le decisioni
- ✓ Si pronunciano parolacce oscene o altre espressioni umilianti
- ✓ Si fanno approcci od offerte sessuali in forma verbale

Violenza e minacce di violenza

- ✓ Costretto a svolgere lavori che nuocciono alla salute
- ✓ Costretto a svolgere lavori che nuocciono alla salute nonostante le condizioni di salute siano precarie
- ✓ Minacciato di violenza fisica
- ✓ Violenza fisica per dare una lezione (es. schiaffo o spintone)
- ✓ Violenza fisica grave
- ✓ Vengono fatti danni alla casa o al posto di lavoro

5) Dislivello tra gli antagonisti

La vittima è in posizione costante di inferiorità.

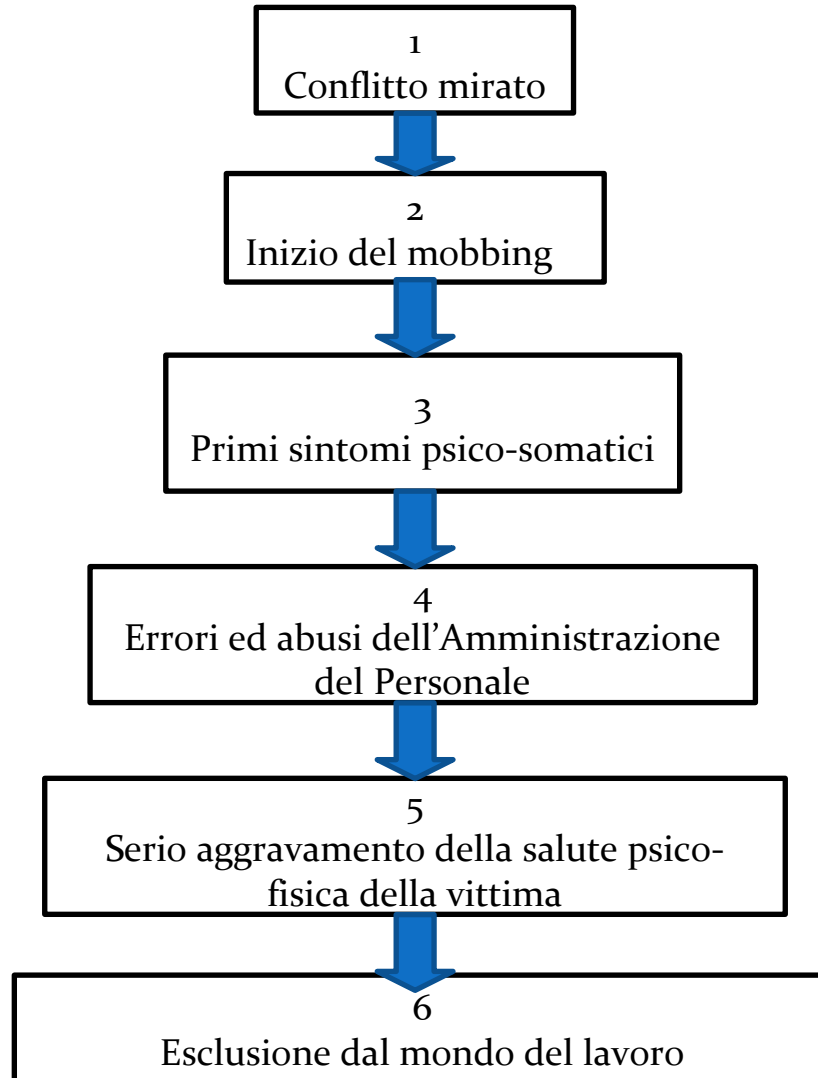
Il dislivello non viene inteso in senso gerarchico ma nel senso che il mobbizzato non ha le stesse possibilità e/o capacità psicofisiche per difendersi adeguatamente dall'aggressore.

6) Andamento secondo fasi successive:

La vicenda ha raggiunto almeno la II fase (L'inizio del mobbing) del modello italiano di Ege a sei fasi.



Modello italiano a sei fasi di mobbing



*Condizione
Zero*

Condizione zero:

Indica una situazione di conflitto, di disagio o di insicurezza: l'elemento tipico è il cambiamento del clima organizzativo in una direzione di tensione se non di vera e propria ostilità.

Emerge indirettamente attraverso banali diverbi, discussioni, manifestazioni di emergere rispetto agli altri.

Le fasi secondo Ege

Fase I: Il Conflitto mirato

Si individua una vittima e verso di essa si dirige la conflittualità generale. Il conflitto fisiologico di base dunque prende una svolta, non è più una situazione stagnante, ma si incanala in una determinata direzione. Inoltre, il conflitto non è più oggettivo e limitato al lavoro, ma sempre più diretto verso argomenti privati.



Fase II: L'inizio del mobbing

Si creano i pretesti e le occasioni per isolare la vittima che percepisce un inasprimento delle relazioni con i colleghi. Gli attacchi da parte del mobber non causano ancora sintomi o malattie di tipo psico-somatico sulla vittima, tuttavia le suscitano un senso di disagio e fastidio.



Fase III: Primi sintomi psico-somatici

La vittima comincia a manifestare dei problemi di salute e questa situazione può protrarsi anche per lungo tempo. Questi primi sintomi riguardano in genere un senso di insicurezza, l'insorgere dell'insonnia e problemi digestivi.



Fase IV: Errori ed abusi dell'Amministrazione del Personale

Il caso di mobbing diventa pubblico e spesso viene favorito dagli errori di valutazione da parte dell'ufficio del Personale. La fase precedente rappresenta la preparazione di questa fase, in quanto sono di solito le sempre più frequenti assenze per malattia ad insospettire l'Amministrazione del Personale.



Fase V: Serio aggravamento della salute psico-fisica della vittima

In questa fase il mobbizzato entra in una situazione di vera disperazione. Di solito soffre di forme depressive più o meno gravi e si cura con psicofarmaci e terapie, che hanno solo un effetto palliativo in quanto il problema sul lavoro non solo resta, ma tende ad aggravarsi.

Fase VI: Esclusione dal mondo del lavoro

Implica l'esito ultimo del mobbing, ossia l'uscita della vittima dal posto di lavoro, tramite dimissioni volontarie, licenziamento, ricorso al pre-pensionamento o anche esiti traumatici quali il suicidio, lo sviluppo di manie ossessive, l'omicidio o la vendetta sul mobber.

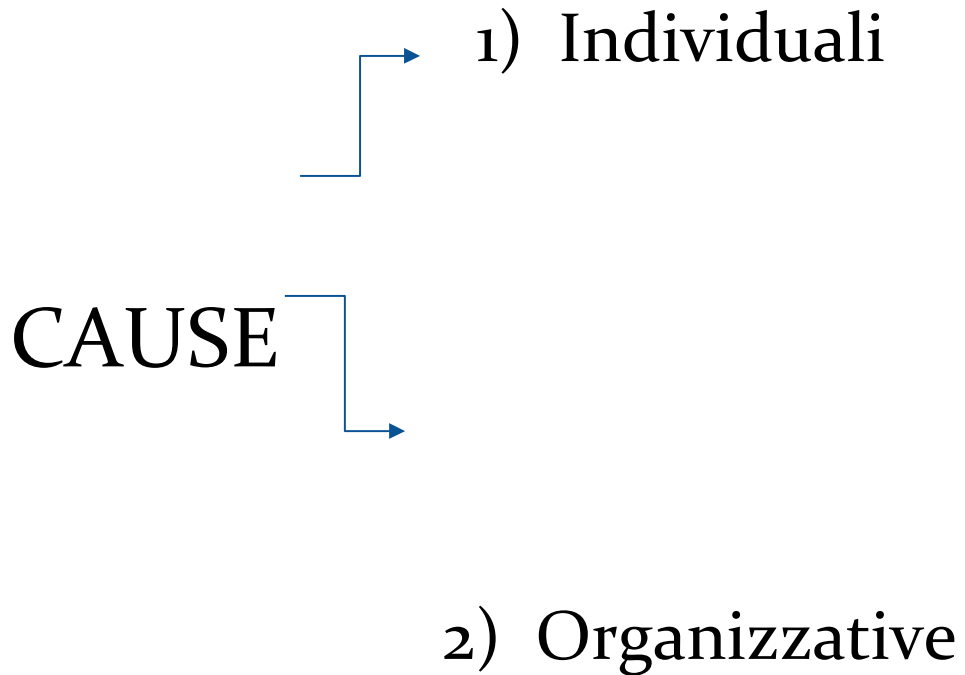
Anche questa fase è preparata dalla precedente: la depressione porta la vittima a cercare l'uscita con le dimissioni o licenziamento, una forma più grave può portare al pre-pensionamento o alla richiesta della pensione di invalidità. I casi di disperazione più seri si concludono purtroppo in atti estremi.

7) Intento persecutorio:

Nella vicenda deve essere riscontrabile un disegno vessatorio coerente e finalizzato composto da:

- ✓ **scopo politico** (portare la vittima alle dimissioni, liberarsi in qualche modo di lui, bloccare la sua carriera);
- ✓ **obiettivo conflittuale** (singole azioni tendenti a danneggiare la vittima);
- ✓ **carica emotiva e soggettiva** (clima avvelenato ed irrespirabile dato da urla, offese sul piano personale).

CAUSE DEL MOBBING



1) Cause individuali

CARO...
MA IO NON CONTO
PIÙ NULLA?



CHE DICE, ROSSI?
OGNI SUA IDEA
VIENE DA ME
ATTENTAMENTE
CESTINATA!



Il mobber:

- ✓ abusa consapevolmente della propria posizione per controllare ed imporre comportamenti ad altri in posizioni gerarchiche inferiori;
- ✓ sfrutta il fattore paura, adottando comportamenti mobbizzanti per ottenere ciò che vuole;
- ✓ ha paura di essere surclassato ingiustamente da qualcun altro;
- ✓ percepisce il dibattito o il dissenso come una sfida o una minaccia alla propria autorità;
- ✓ invidia i colleghi competenti;

- ✓ presenta un'esperienza personale come vittima di mobbing ed è incapace di spezzare tale circolo vizioso, che lo costringe ad esercitare mobbing sugli altri;
- ✓ ha un'intolleranza o antipatia verso qualcuno con cui è costretto a convivere ogni giorno;
- ✓ per diversità (età, educazione, sesso, provenienza, opinione politica, convinzioni religiose, modi di vestirsi, portatori di handicap);
- ✓ per passare il tempo.

HANNO
TRASFERITO
IL MIO UFFICIO
NEL W.C.

CHE SIA UN
MODO SOFT PER
MANDARMI A
CAGARE?



2) Cause organizzative:

Il mobbing può essere parte di una cultura organizzativa.

Alcune organizzazioni favoriscono o incoraggiano il mobbing, adottando delle politiche occupazionali che promuovono *i mobber* a incarichi di maggior rilievo organizzativo allo scopo di sbarazzarsi di persone in esubero.

È possibile individuare diverse tendenze organizzative che possono condurre ad una cultura del mobbing:

- un ambiente estremamente competitivo;
- tagli al personale o riorganizzazione;
- scarsa partecipazione dei lavoratori alle decisioni;
- scarsa formazione;
- cultura della dequalificazione;
- l'imposizione di obiettivi o tempi di consegna inadeguati;
- mancanza di politiche o codici di condotta poco chiari;

- procedure carenti per la risoluzione di lamentele o di problemi;
- atteggiamento indifferente presso livelli gerarchici superiori, nei confronti del comportamento dei responsabili operativi;

Laddove il mobbing può essere considerato parte di una cultura organizzativa, la vittima di mobbing è indotta a pensare che le vessazioni e umiliazioni subite siano indicative di una condotta normale e da accettare.

Il mobbing e le sue conseguenze:

Il mobbing è un fenomeno complesso che non deve essere sottovalutato per la molteplicità di conseguenze che possono avere origine quando si è vittima di mobbing.



CONSEGUENZE DEL MOBBING

RIPERCUSSIONI VITTIMA

- ✓ Salute
- ✓ Autostima
- ✓ Tono dell'umore
- ✓ Famiglia
- ✓ Denaro
- ✓ Lavoro e professionalità

RIPERCUSSIONI AZIENDA

- ✓ Clima organizzativo
- ✓ Produttività
- ✓ Lavoro
- ✓ Reputazione
- ✓ Professionalità

RIPERCUSSIONI SOCIETÀ

- ✓ Relazioni interpersonali
- ✓ Costi

RIPERCUSSIONI VITTIMA

Salute: assenze per malattia

La vittima di mobbing lamenta problemi di salute fisica, legati alla somatizzazione della tensione nervosa, come:

- tachicardia
- tremori
- difficoltà respiratorie
- gastriti e disturbi digestivi
- crisi asmatiche
- cefalea
- mialgie e dolori osteoarticolari

A livello psicologico si può manifestare:

- ansia libera
- agitazione
- angoscia
- paure
- tensione
- disturbi del pensiero
- disturbi d'ansia
- disturbi dell'umore
- disturbi alle funzioni intellettuali
- disturbi del sonno
- modificazioni del comportamento alimentare
- modificazioni del comportamento sessuale
- modificazioni del comportamento relazionale

Autostima e tono dell'umore

- ✓ Perdita di fiducia in se stessi
- ✓ Pessimismo
- ✓ Paralisi della progettualità
- ✓ Sentimento di inutilità
- ✓ Umore depresso

Famiglia

- ✓ incomprensioni
- ✓ litigi
- ✓ separazioni/divorzi
- ✓ problemi sessuali
- ✓ rifiuto del sostegno

Parliamo anche di... DOPPIO MOBBING

Ripercussioni gravissime vengono riscontrate anche nella vita **privata e familiare**.

Parliamo di DOPPIO MOBBING quando:

La vittima di mobbing si trova in una situazione in cui è sia bersagliata nel posto di lavoro sia privata della comprensione e dell'aiuto della famiglia.

Questo fenomeno è legato al ruolo fondamentale che la famiglia svolge nella società italiana.



La crisi di un componente della famiglia investe l'intero sistema familiare, che deve adottare nuove strategie per fronteggiare una situazione difficile e fornire il giusto supporto emotivo al familiare in difficoltà.

La famiglia di fronte a tale situazione può agire secondo diverse modalità:



Denaro

Il mobbing costa alla vittima:

- ✓ spese mediche (farmaci, terapie, visite ed esami specialistici)
- ✓ spese per causa legale (parcella avvocato, spese processuali, costo perizie)
- ✓ danni per aggressioni
- ✓ mancato aumento dello stipendio
- ✓ eventuali trasferimenti lontani
- ✓ sanzioni pecuniarie
- ✓ mancanza dello stipendio (dopo la IV fase di Ege)

Lavoro e professionalità

- ✓ Bassa produttività
- ✓ Scarsa motivazione
- ✓ Perdita di capacità
- ✓ Danni all'immagine
- ✓ Perdita del credo professionale
- ✓ Regressione professionale

RIPERCUSSIONI SULL' AZIENDA

CLIMA ORGANIZZATIVO

La presenza del Mobbing nel luogo di lavoro genera uno specifico clima organizzativo, nel quale si manifestano:

- 1) basso morale
- 2) litigiosità
- 3) aggressività
- 4) mancanza di comunicazione
- 5) calo di identificazione
- 6) turn over

Calo di produttività

La vittima non lavora più con gli stessi ritmi e la stessa efficienza: si potrebbe manifestare un calo del rendimento fino all' 80% .

Si possono manifestare :

- ✓ Assenze per malattie
- ✓ Costi per la sostituzione della vittima assente
- ✓ Vittima stipendiata ma demansionata o non utilizzata
- ✓ Tempo di lavoro del mobber perso per fare mobbing

REPUTAZIONE

L'azienda risente della pubblicità negativa che le viene fatta tramite:

- Vittima
- Altri dipendenti
- Sindacati
- Mass media
- Fatti (dimissioni, assenze, cause, ecc.)


RIPERCUSSIONI PER LA SOCIETÀ

Relazioni interpersonali

la gente diventa:

- più maleducata
- più pessimista
- più cinica
- più menefreghista
- più superficiale
- meno disponibile
- meno serena

Costi:

- 
- prepensionamenti
 - sussidi di disoccupazione
 - aumento del costo del lavoro
 - aumento del tasso di disoccupazione
 - spese sanitarie
 - assegni di accompagnamento
 - pensione di invalidità

Come intervenire?



Azioni di prevenzione del fenomeno:

1. Svolgere nei luoghi di lavoro un'incessante opera di vigilanza e prevenzione
1. Esercitare una assidua azione di informazione/formazione tra i lavoratori e i vertici dell'azienda

3. Sancire il diritto al ricorso da parte dei lavoratori vittime dei comportamenti mobbizzanti.
4. Istituire nelle aziende e negli enti organismi paritetici dotati della necessaria autorevolezza e di reali poteri di intervento.
5. Favorire ed incentivare la necessaria opera di informazione sulle cause che originano il mobbing assicurando, quindi, le basi per la prevenzione del fenomeno.
6. Istituire uno sportello d'ascolto.

Oltre il Mobbing: Straining

Il termine **straining** deriva dall'inglese *to strain* che significa letteralmente “mettere sotto pressione”.

Il significato del verbo *to strain* si avvicina a quello di *to stress*.

Secondo la **definizione di Ege** (2004):

*«Con il termine **straining** si intende una situazione di stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno una azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo, azione che oltre ad essere stressante è caratterizzata anche da una durata costante. La vittima è in persistente inferiorità rispetto alla persona che attua lo straining (strainer). Lo straining viene attuato appositamente contro una o più persone, ma sempre in maniera discriminate»*

Straining vs Mobbing

La differenza sostanziale tra i due fenomeni consiste nel fatto che nel primo caso (**straining**) siamo in presenza di un'unica e singola azione, mentre nel secondo caso (**mobbing**) le azioni vessatorie hanno continuità.

Oltre il mobbing: Stalking

Stalking dall'inglese *to stalk* che significa letteralmente “appostarsi, avvicinarsi di soppiatto alla preda”.

Il suo significato metaforico indica tutti quei comportamenti persecutori messi in atto da un molestatore (stalker) ai danni di qualcuno che intende avvicinare, convincere, spaventare o punire e che quindi percepisce tali atti con fastidio o con paura, riportandone sconvolgimenti anche profondi a livello psicologico e pratico.

Tipi di Stalking:

- ✓ **Stalking emotivo** (persecuzioni telefoniche, lettere, regali, ecc.)
- ✓ **Stalking delle celebrità** (persecuzioni nei confronti del proprio idolo cantante, attore, sportivo, ecc.)
- ✓ **Stalking occupazionale** (una forma di Stalking in cui l'effettiva attività persecutoria si esercita nella vita privata della vittima, ma la cui motivazione proviene invece dall'ambiente di lavoro, dove lo stalker ha realizzato, subito o desiderato una situazione di conflitto, persecuzione o mobbing)



**GRAZIE A TUTTI PER
L'ASCOLTO**