

CORSO ECM  
STRESS LAVORO CORRELATO  
PROBLEMATICHE ORGANIZZATIVE,  
CONSEGUENZE INDIVIDUALI  
E STRATEGIE PER LO SVILUPPO  
DELL'EFFICIENZA



SEDE UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI CATANZARO

18 MARZO 2017

CON IL PATROCINIO DI

*Mobbing e Burnout:  
radici comuni in  
contesti lavorativi  
disfunzionali*

**MOBBING**

Dott. **Domenico Mauro**  
Psicologo-Psicoterapeuta

# DEFINIZIONI

- Il termine mobbing deriva dal verbo inglese *to mob*, il cui significato equivale a “***assalire, aggredire***”.
- Ad utilizzarlo per la prima volta fu l’etologo Konrad Lorenz (1961) per indicare gli attacchi tra individui della stessa specie e finalizzati all’***esclusione di un membro*** dello stesso gruppo.

- 
- Nei primi anni ottanta, lo psicologo tedesco Leymann (1984) scelse tale termine per definire una sorta di *terrorismo psicologico* derivato da una forma di *comunicazione ostile e non etica*, attuata sistematicamente da una o più persone nei confronti di un solo individuo, oggetto di iniziative vessatorie e persecutorie.
  - Tali iniziative, perché si possa parlare di mobbing, devono persistere per un minimo di sei mesi e con una frequenza di almeno un episodio a settimana.

- 
- *Il mobbing è un'azione aggressiva, che prevede l'iniziativa di due figure principali: l'aggressore, o mobber, e la sua vittima, o mobbizzato. Nella maggior parte dei casi, attorno a loro vi è un numero variabile di persone: gli spettatori. (De Carlo et al, 2004).*

- 
- Definizione Corte Suprema di Cassazione 2008:
  - *“Il termine mobbing designa un complesso fenomeno consistente in una serie di **atti o comportamenti vessatori**, protratti nel tempo, posti in essere nei **confronti di un lavoratore** da parte di (dei) componenti del gruppo di lavoro in cui è inserito o dal suo capo, caratterizzati da un **intento di persecuzione ed emarginazione finalizzato all’obiettivo primario di escludere la vittima dal gruppo**”.*

# GLI ATTI DEL MOBBING SECONDO LA C.S.C.

- Pressioni o *molestie psicologiche*;
- *Calunnie* sistematiche;
- *Maltrattamenti* verbali ed *offese* personali;
- *Minacce* o atteggiamenti miranti ad intimorire ingiustamente o avvilitare, anche in forma velata ed indiretta;
- Critiche immotivate ed *atteggiamenti ostili*;

- 
- ***Delegittimazione dell'immagine***, anche di fronte ai colleghi ed ai soggetti estranei all'impresa, ente o amministrazione;
  - Esclusione o immotivata marginalizzazione dell'attività lavorativa, ovvero ***svuotamento delle mansioni***;
  - Attribuzione di ***compiti esorbitanti*** e comunque idonei a provocare seri disagi in relazione alle condizioni fisiche e psicologiche del lavoratore;

- 
- Attribuzione di *compiti dequalificanti* in relazione al profilo professionale posseduto;
  - *Impedimento* sistematico ed immotivato all'accesso a *notizie ed informazioni* inerenti all'ordinaria attività di lavoro;
  - Marginalizzazione immotivata del lavoratore rispetto ad *iniziative formative*, di riqualificazione e di *aggiornamento professionale*;

- 
- Esercizio esasperato ed eccessivo di *forme di controllo nei confronti del lavoratore*, idonee a produrre *danni e seri disagi*;
  - *Atti vessatori* correlati alla sfera privata del lavoratore, consistenti in *discriminazioni*.

# IL MODELLO DI EGE

- Harald Ege, che ha realizzato ricerche anche nel contesto italiano (ha fondato nel 1996 l'associazione “Prima” per la ricerca contro il Mobbing), ha proposto di descriverlo mediante un modello a sei fasi.
- Condizione zero (**prefase**)
- **1a fase:** conflitto mirato
- **2a fase:** inizio del mobbing
- **3a fase:** primi sintomi psicosomatici

- 
- **4a fase:** errori e abusi dell'amministrazione del personale
  - **5a fase:** serio aggravamento della salute psicofisica della vittima
  - **6a fase:** esclusione dal mondo del lavoro.



- Condizione zero (**prefase**)

- ✓ Si tratta di una forma di ***conflitto fisiologico*** considerato normale e accettato nelle organizzazioni. È un conflitto senza una vittima identificata.
- ✓ Una simile situazione non sorge dalla volontà di eliminare qualcuno, quanto piuttosto dalla ***necessità di emergere***, esercitando potere sugli altri.
- ✓ Sebbene tale conflittualità fisiologica non costituisca mobbing essa costituisce un terreno fertile al suo sviluppo.



- **1a fase: conflitto mirato**

- ✓ Il conflitto evolve rapidamente da situazione generalizzata a fenomeno ben definito e diretto verso un ***soggetto identificato***.
- ✓ Muta anche l'obiettivo che non consiste più nell'emergere dal gruppo bensì nel colpire ed ***ostacolare una persona***, interessando, oltre i singoli fattori lavorativi, anche parte della vita privata della vittima.



- **2a fase:** inizio del mobbing

- ✓ L'individuo, sebbene ancora non accusi sintomi o malattie di tipo psico-somatico, avverte ***disagi e fastidi*** a volte anche molto intensi dovuti all'inasprimento dei rapporti di lavoro.



- **3a fase:** primi sintomi psicosomatici

- ✓ 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 di ***insonnia*** e di ***problemi digestivi***.

- 
- **4a fase:** errori e abusi dell'amministrazione del personale
    - ✓ Il caso di mobbing diventa di dominio pubblico e talvolta viene ulteriormente aggravato dagli ***errori di valutazione*** da parte dell'ufficio del personale.
    - ✓ La fase precedente, con la comparsa dei disagi e problemi fisici che essa comporta, rende spesso inevitabile l'aggravarsi di questa situazione, in quanto le sempre più ***frequenti assenze*** per malattia determinano ***reazioni*** da parte dell'***amministrazione*** del personale.



- **5a fase:** serio aggravamento della salute psico-fisica della vittima

- ✓ Il soggetto entra in una situazione assai difficile: soffre di *forme depressive* più o meno gravi e si cura con psicofarmaci e terapie che spesso hanno il solo effetto palliativo.

- ✓ L'amministrazione del personale intanto continua a prendere provvedimenti inadatti e talvolta addirittura pericolosi per la vittima.



- **6a fase:** 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 prepensionamento o, in rari casi, esiti estremi e drammatici quali il *suicidio*, l'*omicidio* o la vendetta su chi ha dato vita al fenomeno.

# IL MOBBER

- Il *mobber* è spinto dai *motivi* più vari:
  - ✓ Paura di *perdere il lavoro* o la posizione sino ad allora conquistata
  - ✓ Paura di *essere sostituito* da qualcun altro più giovane o più qualificato, o semplicemente più simpatico
  - ✓ Ansia di *carriera*
  - ✓ Semplice *antipatia* verso qualcuno con cui è costretto a convivere all'interno dell'ambiente lavorativo.

- 
- Può agire da solo o cercarsi *alleati*. Può essere *consapevole* della sua aggressione, mobbizzare di proposito e pianificare periodicamente nuove strategie di attacco, oppure può trovarsi quasi per caso nella veste di mobber, protraendo oltre il limite normalmente accettato il conflitto fisiologico interno all'organizzazione.
  - In questo secondo caso il mobber *non ha piena coscienza* di ciò che fa, ed è il primo a mostrarsi incredulo di fronte agli sviluppi della situazione.

# LA VITTIMA

- Mostra *manca*za di fiducia in sé, *indecisione* e un senso di disorientamento generale.
- *Rifiuta* ogni *responsabilità* per la situazione o – per contro – *accusa distruttivamente se stesso*.
- Si sente *solo*, privo di difese e appoggi, ed in una simile situazione non trova adeguate strategie di coping ad affrontare a crisi.

# GLI SPETTATORI

- Altro ruolo importante è quello ricoperto dagli spettatori che assistono e partecipano passivamente al mobbing (i colleghi, i superiori, l'amministrazione del personale).
- Generalmente vengono suddivisi in tre categorie: *side-mobber*, *indifferenti*, *oppositori*.

- 
- ✓ ***I side-mobber***, che aiutano il mobber con il loro sostegno e la loro ***alleanza***, il più delle volte senza rendersi conto delle conseguenze;
  - ✓ ***Gli indifferenti***, che mantengono una posizione ***neutrale*** e restano distanti dal fenomeno;
  - ✓ ***Gli oppositori***, che cercano di ***aiutare la vittima***.

# MOBBING VERTICALE DISCENDENTE

- Nel mobbing dall'alto, o *verticale discendente*, il mobber è in una posizione gerarchicamente *superiore* rispetto alla vittima.
- Tale tipologia comprende atteggiamenti ed azioni riconducibili alla tematica dell'*abuso di potere*.

- 
- Motivi politici, *invidia*, differenza di età, *antipatie personali*, rendimento insoddisfacente, minaccia all'immagine sociale possono essere alcuni dei *motivi* per cui viene attuato mobbing dall'alto.

# MOBBING VERTICALE ASCENDENTE

- Nel mobbing dal basso, o *verticale ascendente*, il mobber si trova in una posizione gerarchica *inferiore*.
- Si verifica quando l'autorità di un capo viene messa in discussione dai suoi collaboratori, che attuano una forma di *ammutinamento professionale*.
- I mobber sono solitamente più di uno e combinano la strategia dell'isolamento con quella del *sabotaggio*. Spesso il numero degli oppositori è talmente alto che ogni tentativo di risoluzione del conflitto risulta vano.

# MOBBING ORIZZONTALE

- Nel mobbing tra pari, o *orizzontale*, mobber e vittima sono allo *stesso livello gerarchico*.
- La letteratura rileva, tra i motivi scatenanti del mobbing tra pari, situazioni di forte *competizione* e/o concorrenza tra il personale dello stesso reparto, forme devianti di campanilismo, razzismo, motivi politici e/o culturali, sino alla semplice *invidia* e desiderio di apparire migliori agli occhi dei superiori.

# IL BOSSING

- Esiste una forma peculiare di molestia psicologica definita *bossing* (dall'inglese “spadroneggiare, comandare”) che indica le azioni compiute dalla direzione o dall'*amministrazione del personale*;
- essa assume i contorni di una vera e propria *strategia aziendale* volta alla riduzione del personale, oppure alla semplice eliminazione di una persona indesiderata.

- 
- Essa viene attuata con il preciso scopo di ***indurre il dipendente alle dimissioni***, spesso per l'impossibilità di poterlo licenziare, e punta a creare un clima di tensione intollerabile: atteggiamenti severi, minacce, rimproveri costanti.
  - L'organizzazione arriva ad assumere atteggiamenti davvero spietati, ai limiti della legalità, affidando, ad esempio, compiti che degradano o dequalificano il dipendente.



# DOPPIO MOBBING

- È un fenomeno che coinvolge la *famiglia* della persona mobbizzata: la vittima trasmette la tensione accumulata durante la giornata lavorativa al coniuge, ai figli, ai genitori.
- La famiglia, da parte sua, cerca all'inizio di fornire sostegno, conforto, serenità e comprensione.

- 
- Purtroppo, però, la durata consistente fa sì che il supporto della famiglia venga lentamente ad attenuarsi sino a spegnersi completamente.
  - Accade talvolta che la famiglia stessa, satura degli sfoghi e della tensione portata al suo interno dall'elemento mobbizzato, finisca per chiudersi in se stessa e *isolare* così ulteriormente il suo componente che, privato anche di questo appoggio, si trova appunto in una situazione di doppio mobbing.

# MOBBING ATTIVO E PASSIVO

- **Mobbing attivo:** *azioni di aggressione e vessazione* che incutono ansia, timore, paura e insicurezza nella vittima prendendo la forma di un comportamento intenzionalmente e visibilmente destabilizzante (rimproveri aspri, eccessivi e continui, offese, umiliazioni, parolacce...)
- **Mobbing passivo:** azioni più subdole e meno visibili che prendono la forma dell'*isolamento* e dell'*evitamento* della vittima, del suo continuo scavalcamiento.



# CONSEGUENZE DEL MOBBING

- PERSONALI
  - ✓ Psicomatiche
  - ✓ Psiciche e comportamentali
  - ✓ Organiche
- CONSEGUENZE  
SULL'ORGANIZZAZIONE



## • Conseguenze Psicosomatiche

- ✓ Per l'individuo mobbizzato i principali problemi derivano dalla **somatizzazione** della tensione e del disagio.
- ✓ Fanno parte di questa tipologia di disturbo: cefalea, disturbi dell'equilibrio, tachicardia, gastropatia e colon irritabile, mialgie e dolori osteoarticolari, gengiviti e perdita di denti, pruriti ed allergie, crisi asmatiche.
- ✓ Inoltre sono spesso presenti disturbi del sonno, iper-sudorazione, disturbi circolatori, tachicardia, problemi epatici, acufene, disturbi generali del sistema neuro-vegetativo, inappetenza, tremori, nausea.



- **Conseguenze psichiche e comportamentali**

- ✓ ansia libera, agitazione, angoscia, paure, tensione, disturbi dell'attenzione e della concentrazione, disturbi del pensiero, disturbi d'ansia, disturbi dell'umore e disturbi del sonno, disturbi dell'adattamento;
- ✓ modificazioni del comportamento alimentare (anoressia, bulimia), del comportamento del sonno (alterazioni del ciclo sonno-veglia), del comportamento sessuale (riduzione o perdita della libido), del comportamento relazionale (riduzione/modificazione della capacità relazionale con il partner, in famiglia, sul lavoro, in società).

- 
- Talvolta la vittima, in preda a una forte depressione, sceglie il ***suicidio***; in rari casi i mobbed o i mobber sfogano l'aggressività accumulata in un ***omicidio***. Inoltre, il mobbing è responsabile, anche di danni derivati da incidenti o infortuni sul lavoro.



- **Conseguenze organiche**

- ✓ Possono manifestarsi anche vere e proprie *malattie*: insufficienza cardiaca, disturbi del ritmo cardiaco, infarto, malattie a carico del fegato e dello stomaco, neurodermiti, dolori reumatici, polinevrite, deficienze immunologiche.



- **CONSEGUENZE  
SULL'ORGANIZZAZIONE**

- ✓ Oltre ai costi individuali e ai costi sociali sono stati rilevati effetti negativi sull'*efficacia organizzativa* (calo della produttività), sui costi di produzione, sull'aumento delle assenze per malattia, sul turnover, sul clima relazionale e sulla motivazione al lavoro.
- ✓ Inoltre vi sono le richieste di *risarcimento* da parte delle vittime.

- 
- Uno studio condotto da Vartia (2001) dimostra che il mobbing incide negativamente anche sulla salute dei *colleghi* delle vittime, portando a *fenomeni diffusi di stress*.
  - In linea con tale risultato è la ricerca di Mikkelsen e Einarsen (2001), dalla quale emerge una correlazione significativa tra il fatto di assistere ad episodi di mobbing all'interno del proprio contesto organizzativo e l'incorrere di *disturbi post-traumatici da stress*.



# GLI STRUMENTI DI INDAGINE

- Uno degli strumenti più diffusi per la misurazione del fenomeno è stato ideato da Leymann alla fine degli anni '80: il *Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)*.
- Il LIPT comprende la catalogazione di 45 azioni mobbizzanti suddivise in cinque diverse categorie.

# CAUSE DEL MOBBING

- Leymann enfatizza l'importanza delle variabili organizzative a scapito di quelle personali.
- Due fattori critici sono:
  - ✓ l'**organizzazione del lavoro** che, se *poco chiara e strutturata*, comporta una ridotta consapevolezza dei propri compiti e responsabilità;

- 
- ✓ **la gestione inefficace dei conflitti da parte del management**, nel caso in cui esso tenda a farsi coinvolgere dalle dinamiche, finendo per alimentarle ulteriormente o, al contrario, a negarne l'esistenza.

# LE SOLUZIONI

- Equino (2000) rileva come strategie attive di *problem solving* possano aggravare la situazione della vittima incentivando ulteriormente le azioni mobbizzanti.
- Gli studi di Rayner (1997) evidenziano come il tentativo da parte della vittima di *discutere apertamente* con i responsabili del mobbing inasprisca il comportamento degli stessi.

- 
- Alla luce di tali dati si può intendere il mobbing, come un ***evento al di fuori del controllo della vittima***, nei confronti del quale le uniche soluzioni possibili sono l'allontanamento della vittima stessa dal luogo di lavoro o la sua separazione dai diretti responsabili – se individuabili – delle azioni aggressive.



# PREVENZIONE

- Miglioramento dell'organizzazione del lavoro (chiarezza dei ruoli, carichi adeguati, ecc.).
- Incremento della competenza a gestire i conflitti.
- Cambiamento dei valori e standard morali dell'organizzazione.
- Istituzione di chiare *politiche antimobbing*.

# RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- De Carlo N., A., 2004, *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*, vol. 4, Franco Angeli Edizioni, Milano.
- Leymann, H., Gustavsson, B., 1984, *Psykiskt void I arbetslivet. Tvd explorative undersoknigar (violenza psicologica sui posti di lavoro. Due studi esplorativi)*, Undersokningsrapport 42, Arbetarskyddsstyrelsen, Stockholm, S.
- Mikkelsen, E., & Einarsen, S., 2001, *Bullying in Danish Work life: Prevalence and Health correlates. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4).
- Rayner, C., 1997, *The Incidence of Workplace Bullying. Journal of Community & Applied Social Psychology*, (7), 199-208.
- Vartia, M., 2001, *Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27(1).