



# Il mobbing

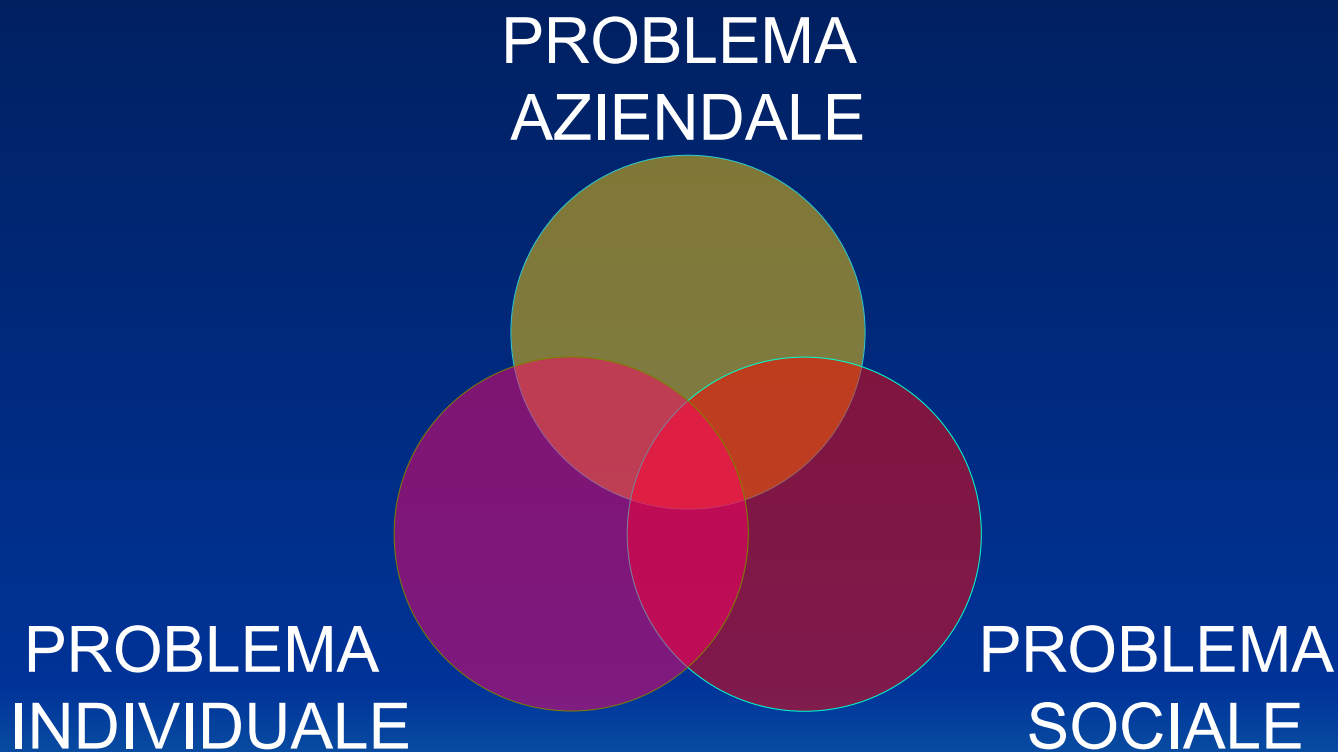
Dr Alessandra Menelao

Psicologa clinica e del lavoro

Responsabile centri ascolto mobbing



# Il mobbing





I predittori  
Ovvero le cause  
del mobbing  
I dati di una ricerca

Le mansioni  
lavorative

Le relazioni  
con i colleghi

Le relazioni con il  
superiore

# Le cause del mobbing



## Fattori soggettivi

STRESS

CONFLITTI

TRATTI DI PERSONALITA'

RELAZIONI INTERPERSONALI

Fattori oggettivi  
(organizzazione aziendale)



## *Le mansioni lavorative*

**Mansioni sotto-qualifica**

**50%**

**Sovraccarico di lavoro**

**51,4%**

**Non mi vengono affidati  
mansioni da svolgere**

**24,2%**

**Le mansioni non mi  
permettono di fare carriera**

**72,8%**

**Non faccio carriera**

**53,8%**

**Formazione non sufficiente**

**51,4%**

## *Le relazioni fra colleghi*

Bisogno di una maggiore  
collaborazione e comunicazione

75,6%

Rapporto difficile

58,6%

Sono stato ridicolizzato

38,8%

Provo sentimenti di irritazione

60,6%

I miei colleghi non mi parlano

44,2%

Si dicono cose false su di me

45%

Prendere in giro per un "segno particolare"

46,6%

Trattato male dai colleghi

46%

Merito di essere trattato meglio  
dai colleghi

42,6%

Ambiente relazionale fra  
colleghi piacevole

17,6%

# RISULTATI LE RELAZIONI FRA COLLEGHI



**Maggiori convinzioni sulla estrema difficoltà relazionale con i colleghi si associano positivamente alle mansioni**

**AFFIDARE MANSIONI SOTTO-QUALIFICATE**  
Il lavoratore si percepisce “sottovalutato”, sentendosi defraudato come persona e come lavoratore, corre il rischio grave di potersi esporre al mobbing

**AFFIDARE MANSIONI DIFFICILI, INUTILI, SENZA SENSO E UMILIANTI**  
Le mansioni hanno l'unico scopo di metterlo in difficoltà di fronte ai propri colleghi

**L'essere umiliato e/o preso in giro per le proprie Idee religiose e politiche sembra collegarsi alle mansioni lavorative.**

# RISULTATI LE RELAZIONI FRA COLLEGHI



**Maggiori sono le diversità ideologiche maggiori sono i problemi che i colleghi causano al lavoratore, e al superiore che maldestramente non riesce a risolverla in maniera funzionale.**

**Quando un lavoratore viene sottoposto spesso alla umiliazione sentirsi mortificato e per un effetto psicologico il soggetto indebolisce le sue difese psichiche e può commettere qualche errore di lavoro.**

**Il superiore tende ad affidare a questi soggetti anche compiti molto difficili che può provocare un'ansia da prestazione e una pressione psicologica che espone i soggetti al rischio di patologie occupazionali**



## LE RELAZIONI CON I SUPERIORI

Cordiale = 39,2%; formale=31%

“Controlla” il lavoro

78,4%

Ha un brutto carattere

53%

Ha una competenza tecnica

69,6%

Non favorisce nessuno

34,8%

Critica ingiustificatamente

47,4%

Si intromette nel lavoro

35%

Non mi favorisce

41,4%

Fornisce aiuto tecnico

74,6%

Non gli ho mai creato problemi

87,4%

dra Menelao resp



## RISULTATI LE RELAZIONI INTERPERSONALI CON I SUPERIORI

Il campione non gradisce l'intromissione sul proprio lavoro perché sono molto frequenti le <<critiche ingiuste>> che i lavoratori subiscono (47,4%) per aver svolto determinati compiti

Il 69,6% dice che il proprio capo ha una evidente bravura lavorativa però allo stesso tempo ha scarse competenze Relazionali (PRINCIPIO DI PETER)

Le persone vengono promosse fino ad arrivare ad un livello a cui sono incompetenti.  
Un individuo promosso per la sua abilità tecnica il suo expertise arriva ad un livello dove molti, o la maggior parte, dei suoi compiti hanno a che fare con la gestione delle risorse umane, e non con le capacità tecniche.

# Le conseguenze



Vittima

Azienda

Sociali

# Conseguenze per la vittima



## **Disturbi psicopatologici**

- Disturbo post-traumatico da stress, Disturbi di ansia
- Disturbi dell'adattamento, Depressione

## **Alterazioni equilibrio Socio-emotivo**

- Stati di preallarme; - isolamento;
- Ossessione, anestesia reattiva; depersonalizzazione

## **Alterazioni Psico-fisiologiche**

Disturbi del sonno, disturbi della sessualità, senso di oppressione, Cefalea, vertigini, disturbi gastro-intestinali, tachicardia, dermatosi

## **Disturbi del comportamento**

Disturbi alimentari, disturbi da uso di sostanze psicoattive, aggressività,

# Alterazioni psicosomatiche



## **Apparato digerente**

Bruciori di stomaco; problemi gastrici, ulcera

## **Apparato respiratorio**

Mancanza di fiato, problemi di respirazione, senso di oppressione

## **Arti**

Dolori muscolari, debolezza alle gambe, sudorazione, tremore

## **Collo e spalle**

Cefalea muscolo-tensiva, cervicale, mal di schiena

## **Cuore**

Infarto, palpitazioni, tachicardia

## **Occhi**

Annebbiamento della vista, dermatosi

## **Pelle**

Disturbi cutanei, psoriasi

# Danni da mobbing Per la vittima

Danno patrimoniale

Danno non  
patrimoniale

Danno biologico

Danno esistenziale



## Dalle azioni mobbizzanti alla malattia... Ovvero perché ci si ammala di mobbing?



## Le conseguenze per l'azienda



**Calo dell'efficienza tra i dipendenti  
(60% in meno di produttività ed efficienza)**

**Conseguenze economiche  
(180% in più, 50-150 milioni di lire in più, in Germania  
per 1000 dipendenti il costo diretto è 168.000 dollari)**

**Danno all'immagine**

**INFORTUNI**

**MALATTIE STRESS CORRELATE**

**DANNO ALL'ERARIO**

**AUMENTO DEL CONTENZIOSO**



# Conseguenze sociali



**Aumento della spesa  
sanitaria**

**Aumento del carico fiscale  
per i contribuenti**

**Sistema previdenziale**



PREVENZIONE

PRIMARIA

SECONDARIA

TERZIARIA

# PREVENZIONE PRIMARIA

Interventi al fine di evitare, o ridurre al minimo,  
l'esposizione ai diversi fattori di rischio



**A) FORMAZIONE**

**B) CONTRATTI**

**C) CODICI DI COMPORTAMENTO,  
LINEE GUIDA, BUONE PRASSI**

**D) INTERVENTI SINDACALI**

**E) COMITATI AZIENDALI**



## PREVENZIONE PRIMARIA

Valutare i rischi relazionali  
delle situazioni di violenza

Rappresentanti  
sindacali

Misure organizzative gestionali  
Per Prevenire casi di violenza

Medico  
competente

Casi di mobbing  
Prevedere adeguati e specifici  
provvedimenti

Rappresentanti  
SPRESAL



## PREVENZIONE PRIMARIA A) FORMAZIONE

Benessere  
organizzativo

Mobbing

Stress

Competenze emotive sul lavoro

Competenze relazionali sul lavoro (leadership  
ecc.)

# Codici di comportamento



Raccomandazione 92/131 CEE

Risoluzione 20 settembre 2001  
A5 028312001  
(Commissione europea)

Direttiva 2002/77/CE  
Parlamento Europeo

CCNL

## CODICI DI CONDOTTA

Comune di Catanzaro

INPDAP

Comune di Firenze

IPSEMA

Comune di Genova

ICE

Comune di Legnano

Asi OIRM S. ANNA

Comune di Napoli

CAMERA DI COMMERCIO DI ROMA

Comune di Palermo

Ministero Infrastrutture e Trasporti

Provincia di Arezzo

Ministero Interno

Provincia di Padova

Ministero Salute

Provincia di Ragusa

Ministero Economia e finanze

Provincia di Torino

Università Cassino

Provincia di Venezia

Università Chieti

ASL FIRENZE

Università Reggio Emilia e Modena

CORTE DEI CONTI

Università Padova

INPS

Università La sapienza

ISS

INAIL

# PRINCIPI E FINALITA' DEI CODICI DI COMPORTAMENTO



Riconoscono la tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro, garantisce a tutti i lavoratori un ambiente sereno in cui i rapporti Interpersonali sono improntati alla correttezza, all'eguaglianza e al reciproco rispetto della libertà e della dignità della persona.

Garantiscono il diritto alla tutela da qualsiasi atto o comportamento che produca un effetto pregiudizievole e che discrimini indirettamente i lavoratori

Si applicano a TUTTI i lavoratori

I comportamenti lesivi hanno una diretta ricaduta sulla qualità delle prestazioni e sulla qualità della vita dei lavoratori





## I compiti dei comitati

Raccolta dei dati

Individuazione delle possibili cause

Formulazione di proposte di azioni positive

Formulare proposte

# Gli articoli dei codici



Finalità

Definizione di mobbing

Azioni preventive

Ambito di applicazione, responsabilità ed atti conseguenti  
all'adozione del codice

Il nucleo di riferimento per il mobbing (paritetico)

Procedura informale per i casi di mobbing

Ruolo dell'organo di vigilanza

Procedura formale per i casi di mobbing

Riservatezza e tutela

Atti discriminatori

# PROCEDURA INFORMALE

## Es. Min salute



Il lavoratore denuncia alla  
consigliere di fiducia

Il consigliere esamina il caso  
per verificarne l'attinenza

Il consigliere assume ogni utile  
iniziativa per la risoluzione del  
problema

# PROCEDURA FORMALE



Il lavoratore presenta un'istanza  
circostanziata

FASE ISTRUTTORIA  
Il Comitato esamina l'istanza

Effettua l'audizione del lavoratore

Propone interventi utili  
all'Amministrazione  
(conclusione entro 75 giorni)

# Prevenzione secondaria

```
graph TD; A[Prevenzione secondaria] --> B[Intervento di "sorveglianza" per poter individuare le situazioni di mobbing e di "rischio"]; B --> C[Consigliere di fiducia]; B --> D[RSU RLSS];
```

Intervento di  
“sorveglianza”  
per poter individuare le  
situazioni di mobbing e  
di “rischio”

Consigliere  
di fiducia

RSU  
RLSS

Prevenzione  
terziaria  
Il recupero

Recuperare la  
salute dei  
lavoratori,  
del gruppo di  
lavoro, dell'  
azienda

Centri di ascolto  
sindacali

Diagnosi

Intervento  
Psicologico, legale

I centri di ascolto  
Sul recupero del  
lavoratori  
Intervento di équipe

Intervento sindacale

Prima fase –  
L' "ascolto" del problema:  
In équipe si cerca di comprendere  
la natura del problema.

Intervento psicologico

SECONDA FASE:  
Ipotesi di intervento

Intervento legale

TERZA FASE:  
L'intervento

```
graph TD; A[IPOTESI PER IL FUTURO] --- B[FORMAZIONE]; A --- C[ATTENZIONE SULLA SELEZIONE DEL PERSONALE]; A --- D[RICERCA NELLE AZIENDE]
```

IPOTESI PER IL  
FUTURO

FORMAZIONE

ATTENZIONE  
SULLA  
SELEZIONE DEL  
PERSONALE

RICERCA NELLE  
AZIENDE



# DIRETTIVA EUROPEA SULLA VIOLENZA 26 APRILE 2007

**Fisica**

**Psicologica**

**Sessuale**

**Può essere un solo episodio o  
più episodi**

**Colleghi, superiori,  
subordinati, clienti, pazienti**

**Le azioni possono andare dalla  
semplice mancanza di rispetto a  
comportamenti criminali**

**la violenza può avvenire in ogni posto di  
lavoro indipendentemente dalle dimensioni  
della società, attività e relazioni**

**Aumento dei rappresentanti sul  
posto di lavoro**

**Azione-orientata per identificare prevenire e  
comprendere i Problemi di violenza sul  
posto di lavoro**

**Accordi di prevenzione**



## Direttiva europea Intervento procedura informale

Le denunce – con  
informazioni  
dettagliate –  
dei lavoratori  
devono essere  
analizzate

Tutte le parti devono  
trovare una accordo  
per intervenire nei casi  
Specifici con misure  
specifiche  
nei  
confronti del mobber

Eventuale  
assistenza  
esterna

Le vittime ricevono  
Supporto  
e vengono  
reintegrate

# Riferimenti bibliografici

- Adams, A., 1992, *BullYing at work: How to confront and overcome it*, London, Virago Press.
- American Psychiatric Association, 2000, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders 4th edition Text revision (DSM IV-TR)*, Washington, American Psychiatric Association, tr. It. *Manuale diagnostico e statistico dei disturbi mentali (DSM-IV-TR)*, Milano, Masson, 2001.
- European Foundation for the improvement of living and working conditions, 1997, *Second survey on working conditions*, Dublino.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2000, *Third survey on working conditions*, Dublino.
- Fattorini, E, IL mobbing, Relazione al corso di formazione “Il mobbing” presso la Corte dei Conti.
- Hirigoyen, M. F., 1998, *Le harcèlement morale: la violence perverse au quotidien*, Paris, La Découverte, tr. it., *Molestie morali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*, Torino, Einaudi, 2000.
- Ilo news, 1998, *Rapporto: violence on the job - a global problem*, International Labour Office, Ginevra.
- Leymann, H., 1993, *Mobbing. Psychoterror am arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Reinbek, Rowholt.
- Leymann, H., 1996, “The content and development of mobbing at work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Leymann H., 1999, Mobbing Enciclopedia, in <http://www.leymann.se>
- Mc NAIR, Lorr, Droppleman, 1971, *Profile of mood states*, tr. It., Farnè et al., 1991, POMS, Organizzazioni Speciali.
- Menelao, A., Della Porta M., Rindonone G. (a cura di), 2001, *Il Mobbing: la faccia impresentabile del mondo del lavoro*, Franco aangeli, Milano.
- Menelao, A., 2002a, *L'approccio strategico applicato al mobbing*, [www.lapsicologiadelbenessere.it](http://www.lapsicologiadelbenessere.it)
- Menelao, A., 2002b, *Il mobbing nell'industria: analisi di una ricerca pilota, atti della conferenza europea sul mobbing*, Venezia 8-10 ottobre 2002.
- Menelao, A., 2002, *Il mobbing nella Pubblica Amministrazione*, UILPA, UIL,



- Grazie per l'attenzione!

