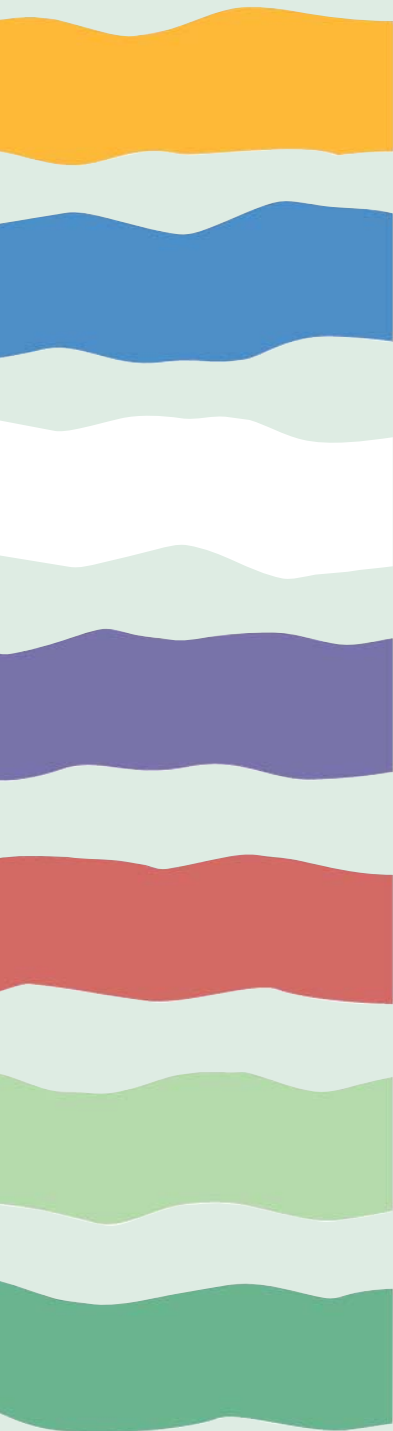


Copie di questa pubblicazione
possono essere richieste a:

Consorzio ISPEL/ICP
per il Centro di Collaborazione
con l'Organizzazione Mondiale della Sanità
per la Medicina del Lavoro e l'Igiene Industriale
Clinica del Lavoro "Luigi Devoto"
Via San Barnaba, 8
20122 Milano, Italia

Institut Universitaire
Romand de Santé au Travail
19, Rue de Bugnon
CH-1005 Losanna, Svizzera



Protecting Workers'
Health Series No 4

Violenza psicologica sul lavoro

Accrescere la
consapevolezza

*Suggerimenti per operatori
sanitari, politici, dirigenti,
responsabili delle risorse
umane, operatori del diritto,
sindacalisti e lavoratori*



OMS



ISPESL



ICP



IST

Violenza psicologica sul lavoro

Accrescere la consapevolezza

Maria Grazia Cassitto

Emanuela Fattorini

Renato Gilioli

Chiara Rengo

Consorzio ISPESL/ICP

per il Centro di Collaborazione con l'OMS

per la Medicina del Lavoro e l'Igiene Industriale

Clinica del Lavoro "Luigi Devoto"

Via San Barnaba, 8 - 20122 Milano, Italia

e

Viviane Gonik

Institut Universitaire Romand de Santé au Travail

Centro di Collaborazione con l'OMS

19, Rue de Bugnon

1005 Losanna, Svizzera

a cura di

Renato Gilioli

Dipartimento di Medicina del Lavoro e Sicurezza sul Lavoro

Clinica del Lavoro "Luigi Devoto"

Istituti Clinici di Perfezionamento

Via San Barnaba, 8 - 20122 Milano, Italia

e

Marilyn A. Fingerhut

Evelyn Kortum-Margot

Organizzazione Mondiale della Sanità

Occupational and Environmental Health

Department of Protection of the Human Environment

Avenue Appia 20 - 1211 Ginevra, Svizzera

Copertina a cura di
Tuula Solasaari-Pekki
Finnish Institute of Occupational Health

Design e layout
Barbara Dozio e Paolo Rabolini

Supervisione del testo originale inglese
Daniella Engel

Titolo originale
“Raising awareness of Psychological Harassment at Work”

Traduzione italiana a cura di Chiara Rengo

Altre pubblicazioni della serie “Protecting Workers' Health”:

No. 1: Preventing Health Risks from the Use of Pesticides in Agriculture

No. 2: Understanding and Performing Economic Assessments at the Company Level

No. 3: Work Organisation and Stress

No. 5: Preventing Musculoskeletal Disorders in the Workplace

Violenza psicologica sul lavoro. Accrescere la consapevolezza / Maria Grazia Cassitto ... [et al.] ; a cura di Renato Gilioli, Marilyn A. Fingerhut, Evelyn Kortum-Margot.

(Protecting workers' health series ; no. 4)

1.Stress, Psicologico - prevenzione e controllo 2.Violenza - psicologia 3.Aggressione - psicologia 4.Posto di lavoro I.Cassitto, Maria Grazia II.Gilioli, Renato III.Fingerhut, Marilyn A. IV.Kortum-Margot, Evelyn G. V.Series

© **World Health Organization 2003**

All rights reserved. Publications of the World Health Organization can be obtained from Marketing and Dissemination, World Health Organization, 20 Avenue Appia, 1211 Geneva 27, Switzerland (tel: +41 22 791 2476; fax: +41 22 791 4857; email: bookorders@who.int). Requests for permission to reproduce or translate WHO publications – whether for sale or for noncommercial distribution – should be addressed to Publications, at the above address (fax: +41 22 791 4806; email: permissions@who.int).

The designations employed and the presentation of the material in this publication do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the World Health Organization concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries. Dotted lines on maps represent approximate border lines for which there may not yet be full agreement.

The mention of specific companies or of certain manufacturers' products does not imply that they are endorsed or recommended by the World Health Organization in preference to others of a similar nature that are not mentioned. Errors and omissions excepted, the names of proprietary products are distinguished by initial capital letters.

The World Health Organization does not warrant that the information contained in this publication is complete and correct and shall not be liable for any damages incurred as a result of its use.

Printed in Italy

Prefazione

Questo documento è il quarto della serie di medicina del lavoro dal titolo *Protecting Workers' Health*. È pubblicato dall'*Organizzazione Mondiale della Sanità* (OMS) nell'ambito del *Global Programme of Occupational Health* e rientra nella *Global Strategy on Occupational Health for All* in base agli accordi presi dai *Centri di Collaborazione con l'OMS per la Medicina del Lavoro e l'Igiene Industriale*.

Il testo è stato realizzato dal *Consorzio ISPESL/ICP per il Centro di Collaborazione con l'OMS per la Medicina del Lavoro e l'Igiene Industriale* di Milano in stretta collaborazione con l'*Institut Universitaire Romand de Santé au Travail* di Losanna (Svizzera), in qualità di Centri di Collaborazione con l'OMS.

La violenza psicologica sul lavoro è una forma di abuso, un comportamento non etico che, esercitato sul lavoratore, lo trasforma in vittima. Benchè ancora largamente sconosciuto e sottostimato, si tratta di un fenomeno in ascesa a livello internazionale. Può produrre conseguenze fortemente negative sulla qualità della vita e sulla salute, interessando l'area emozionale, psicosomatica e del comportamento. L'intera società ne diventa vittima per l'aumento delle richieste sui servizi sociali.

L'obiettivo della pubblicazione è accrescere la consapevolezza su questo fenomeno, in preoccupante aumento, fornendo informazioni sulle sue caratteristiche: definizione, differenza tra "conflitto normale" e violenza psicologica sul lavoro, modi in cui la violenza è praticata e conseguenze che può produrre su salute e società. Particolare attenzione è dedicata alle cause che ne favoriscono lo sviluppo e alle misure per contrastarlo.

Poiché la violenza psicologica è diffusa in tutti gli ambienti di lavoro, la pubblicazione intende promuovere, su scala internazionale, la salute e la sicurezza sul lavoro tra gli operatori sanitari, i politici, i dirigenti, i responsabili delle risorse umane, gli operatori del diritto, i sindacalisti e i lavoratori.

L'unico modo per contrastarla sta nello sforzo congiunto di tutti questi attori sociali, che affrontano il tema dai diversi punti di vista.

Si ringraziano i revisori della edizione inglese: *Dr. Bohdan Dudek* e *Dr. Dorota Merez*, Occupational Stress Unit, Nofer Institute of Occupational Medicine, Polonia, *Dr. Julietta Rodríguez Guzmán*, Fundación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional (FISO), Colombia, *Dr. Alejandra Sallato Espinosa*, Asociación Chilena de Seguridad, Cile e *Dr. Roger Rosa*, National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), USA.

Si ringraziano i revisori della edizione italiana: *Dr. Dario Boccaletti*, Servizi Riabilitativi, U.O.P. 50, Azienda Ospedaliera Niguarda Ca' Granda, Milano, *Dr. Laura Cotroneo*, Istituti Clinici di Perfezionamento, Clinica del Lavoro "Luigi Devoto", Milano, *Prof. Vito Foà*, Università degli Studi di Milano, *Dr. Silvana Palmi*, Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL) e *Dr. Silvia Punzi*, Clinica del Lavoro "Luigi Devoto", Milano.

Indice

Alcuni dati	8
Violenza psicologica sul lavoro (mobbing)	11
Differenze tra “conflitto normale” e mobbing	15
Effetti sulla salute e qualità della vita	16
Rischi	23
Prevenzione	26
Come riconoscere il mobbing e come affrontarlo	30
Altre letture	35
Per ulteriori informazioni	37

Una mattina arrivi in ufficio, ti siedi alla scrivania, accendi il computer. Come il giorno prima, come tanti giorni prima. Ma quella mattina c'è nell'aria qualcosa di diverso, di strano. Di impercettibilmente ostile. Sarà quel dirigente che in corridoio non ti ha salutato, tutto preso nei suoi pensieri. Saranno i colleghi che non ti hanno invitato a prendere il caffè con loro. Che strano, ti chiamano sempre.

Sarà quella segretaria là in fondo, quella che appena ti ha visto ha sussurrato qualcosa nell'orecchio della sua vicina, chissà perché...

Forse non è niente, forse sono solo coincidenze e il giorno dopo tutto tornerà normale. Forse, invece, qualcosa si è spezzato nei rapporti fra te e il tuo ambiente di lavoro. Forse qualcuno ha deciso di farti la guerra, di isolarti, di eliminarti dal gruppo. E da quel giorno, a poco a poco, al lavoro tutto comincia a cambiare....in peggio.

È una catena di segnali e di eventi apparentemente scollegati tra loro che nasconde però una precisa, progressiva strategia. L'attacco prima è surrettizio e subdolo, fatto di allusioni, sguardi, battute. È ancora difficile da afferrare, da capire, da identificare. Poi però diventa sempre più palese e violento. Sembra irreversibile. E chi ne è vittima si sente drammaticamente solo: non sa che altri milioni di persone, in tutto il mondo, si trovano nella stessa spirale. Non sa che si tratta di una malattia sociale sempre più grave, sempre più diffusa e ancora poco conosciuta. Ha un nome preciso: si chiama mobbing.

(Gilioli A, Gilioli R. (2000)



Prevalenza della violenza psicologica nel settore sanitario (Australia, Brasile, Bulgaria, Libano, Portogallo, Tailandia e Sud Africa)

Secondo un'indagine svolta da ILO/ICN/WHO/PSI, "la violenza psicologica è diffusa ovunque. L'abuso verbale è al primo posto con le seguenti percentuali: in Brasile il 39.5% degli intervistati ha subito abuso verbale nell'ultimo anno; in Bulgaria il 32.2%; in Sud Africa il 52%, di cui il 60.1% nel settore pubblico; in Tailandia il 47.7%; in Portogallo il 51% nei complessi sanitari e il 27.4% negli ospedali; in Libano il 40.9% e fino al 67% in Australia.

Il bullying e il mobbing risultano invece al secondo posto con il 30.9% in Bulgaria, il 20.6% in Sud Africa, il 10.7% in Tailandia; il 23% nei complessi sanitari e il 16.5% negli ospedali del Portogallo; il 22.1% in Libano; il 10.5% in Australia e il 15.2% in Brasile".

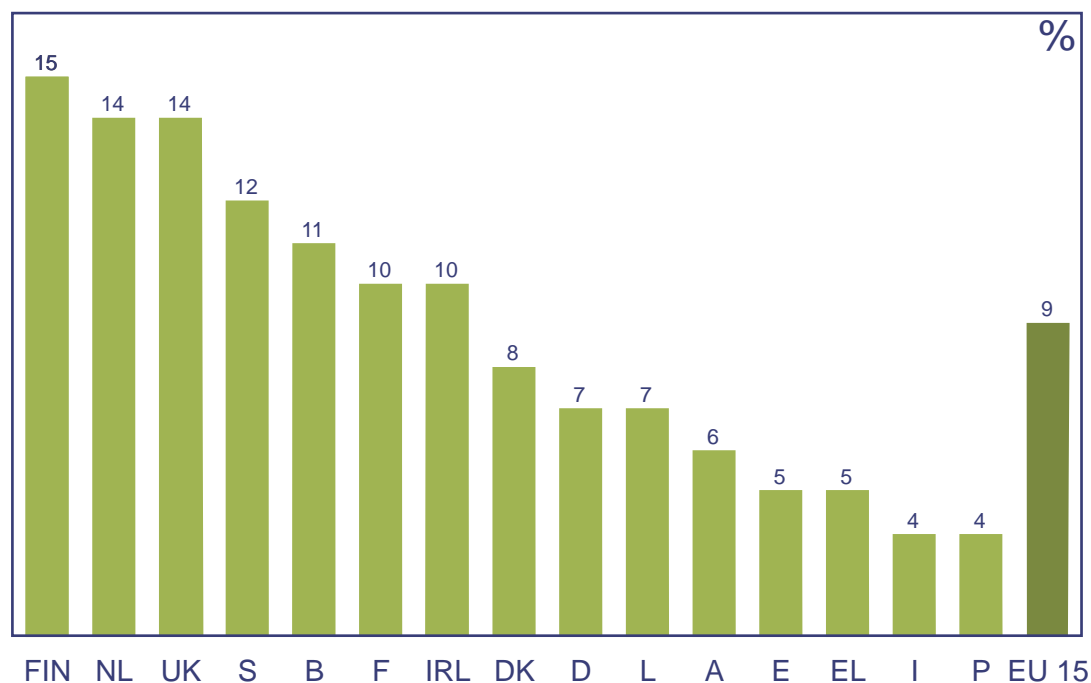
ILO/ICN/WHO/PSI, Synthesis report by V. Di Martino (2002)

Prevalenza del fenomeno negli Stati Membri dell'Unione Europea

Secondo il *Third European Survey on Working Conditions 2000* "circa 1 lavoratore su 10 (9%) riferisce di aver subito forme di intimidazione nell'anno 2000 con un lieve incremento rispetto al 1995 (+1)". Come illustra il grafico "esistono ampie differenze tra i Paesi, con un picco del 15% in Finlandia fino al 4% in Portogallo.

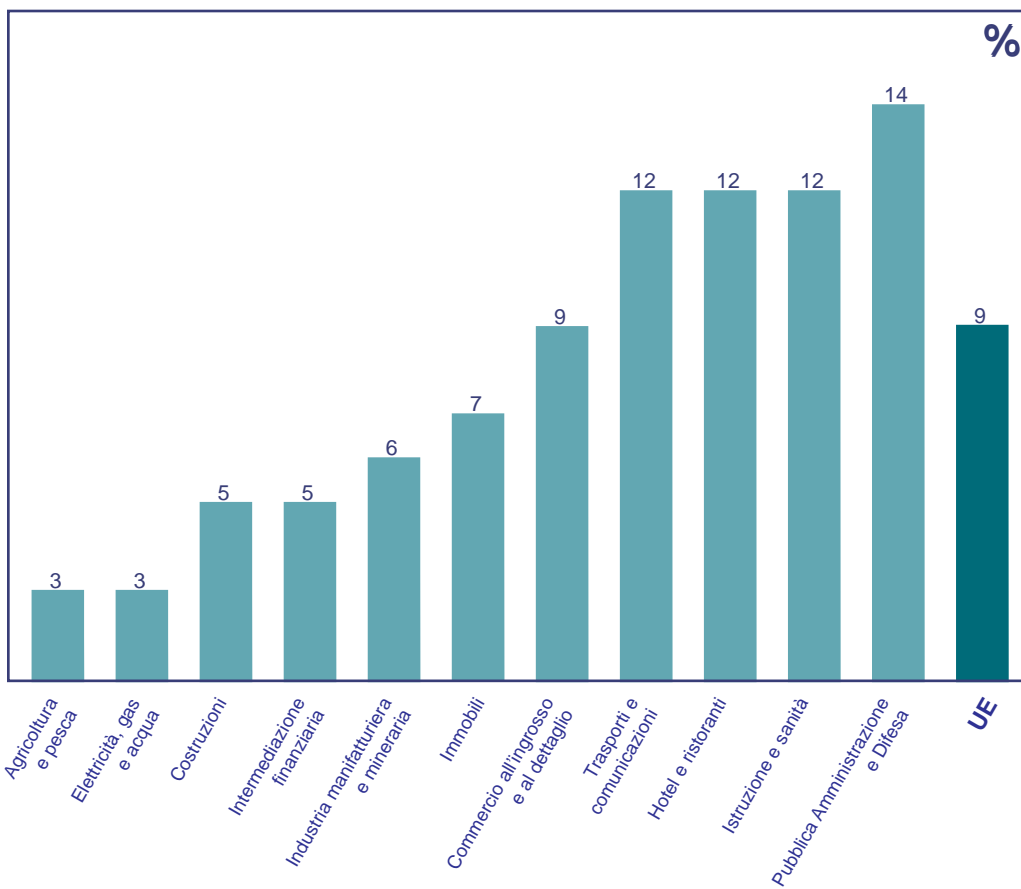
Questo divario molto probabilmente riflette, più che la realtà, il livello di consapevolezza del problema".

Lavoratori soggetti a forme di intimidazione (per Stato)



Paoli P, Merliè D. (2001)

Lavoratori soggetti a forme di intimidazione nella UE (per settore lavorativo)



Paoli P, Merlliè D. (2001)

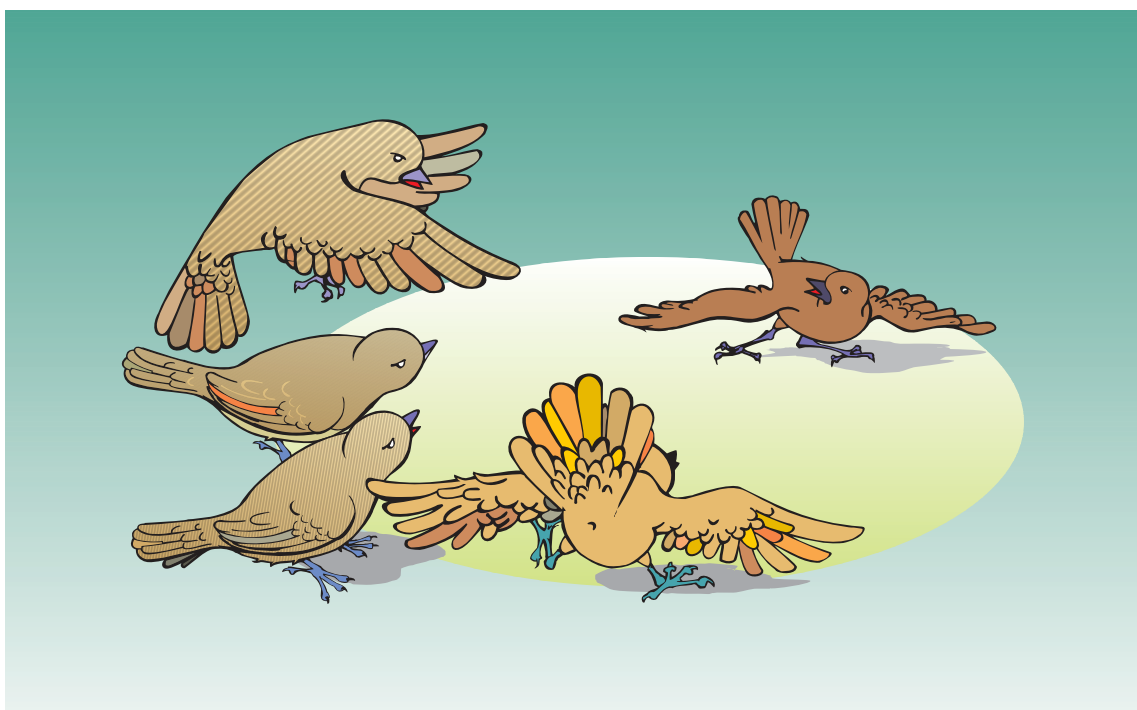
Violenza psicologica sul lavoro (mobbing)

La violenza psicologica è un fenomeno antico, presente in molti contesti lavorativi, causato dal deteriorarsi delle relazioni interpersonali e da disfunzioni organizzative.

Questo comportamento è legato a molteplici fattori che, oltre a motivazioni di ordine socio-economico, comprendono atteggiamenti discriminatori basati su genere, religione, origine etnica, età, nazionalità, disabilità, cultura, orientamento sessuale ed altre forme di diversità.

Il mobbing si manifesta in tutto il mondo e in ogni ambiente di lavoro, anche se è un fenomeno strettamente legato alla cultura dei singoli paesi; di conseguenza le modalità di esercizio del mobbing e il grado di sensibilità possono variare da paese a paese.

Il primo ricercatore che tratta in modo scientifico il tema è Heinz Leymann, psicologo svedese che mutua il termine mobbing dall'etologia, in particolare dagli studi di Konrad Lorenz. Il termine, che in senso letterale significa *"accerchiare qualcuno/a per attaccarlo/la"*, definisce il comportamento di alcune specie animali che assalgono un componente del gruppo che per vari motivi deve essere espulso.



In questo contesto, il termine mobbing è applicato all'ambiente di lavoro per indicare il comportamento aggressivo e minaccioso di uno o più componenti del gruppo, gli "aggressori", verso un individuo, il "bersaglio" o la "vittima"; occasionalmente il mobbing può essere praticato su gruppi di individui.

Heinz Leymann inizia i suoi studi nei primi anni '80 e a lui va attribuito il merito di aver tracciato un quadro generale del fenomeno studiandone le varie caratteristiche, tra cui gli aspetti epidemiologici, gli effetti sulla salute e la prevenzione.

Nei vari Paesi sono impiegati altri termini per indicare questo comportamento sul posto di lavoro:

Bullying, Work Abuse, Employee Abuse, Mistreatment, Emotional Abuse, Bossing, Victimization, Intimidation, Psychological terrorization, Psychological violence, Harcèlement Moral, Harcèlement Psychologique, Assédio no Local de Trabalho, Assédio Moral, Acoso Moral, Maltrato Psicológico.

In alcuni casi questi termini sono sinonimi, in altri assumono sfumature diverse. Per esempio la scelta di utilizzare il termine bullying o mobbing deriva dal retroterra culturale e scientifico del ricercatore che affronta il problema. Il termine bullying è stato impiegato principalmente per le ricerche in ambiente scolastico, mentre il termine mobbing è applicato generalmente al fenomeno sul posto di lavoro.

Secondo la *Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro* "non c'è una definizione univoca di mobbing che sia universalmente riconosciuta.

Un esempio di definizione è il seguente:

Il mobbing sul posto di lavoro consiste in un comportamento ripetuto, irragionevole, rivolto contro un dipendente o un gruppo di dipendenti, tale da creare un rischio per la salute e la sicurezza.

In questa definizione:

"comportamento irragionevole" sta ad indicare un comportamento che, secondo una persona ragionevole e tenuto conto di tutte le circostanze, perseguita, umilia, intimidisce o minaccia;

"comportamento" comprende le azioni di singoli individui o di un gruppo. Si può far uso di un certo sistema di lavoro per perseguitare, umiliare, intimidire o minacciare;

"rischio per la salute e la sicurezza" comprende il rischio alla salute mentale o fisica del lavoratore dipendente.

Il mobbing spesso implica uno sviamento o abuso di potere, nel qual caso la vittima del mobbing può incontrare difficoltà nel difendersi".

Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (2002)
Traduzione ufficiale



Un'altra definizione è quella della recente legge francese che così definisce il Mobbing:

«agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel»

Harcèlement moral au travail,
Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002

(azioni ripetute di molestie morali che hanno per finalità o per effetto un degrado delle condizioni di lavoro, atto a ledere i diritti e la dignità, alterare la salute fisica o mentale o compromettere l'avvenire professionale)

Qui di seguito sarà usato il termine **“mobbing”** ad eccezione delle citazioni da altre fonti.

Differenze tra “conflitto normale” e mobbing

Un certo grado di competizione è componente normale e utile nella vita lavorativa di ogni giorno.

Il mobbing si differenzia dal “conflitto normale” per due ragioni principali: è caratterizzato da azioni non etiche e, alla fine, è controproducente per tutti. È quindi essenziale distinguere il mobbing dai normali conflitti di lavoro.

Solitamente, ciascuno entra nel mondo del lavoro con aspettative specifiche (retribuzione, acquisizione di competenze, avanzamento di carriera), sviluppa diverse capacità professionali e partecipa al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La competizione è strumentale agli obiettivi, anche se può comportare conflitti e confronti accesi, ma basati su dati di fatto e focalizzati su contenuti piuttosto che su valori personali.

In una situazione di mobbing invece, il clima diventa confuso, la comunicazione ambigua e l'interazione ostile.

La tavola successiva pone a confronto conflitti che si manifestano in situazioni lavorative “sane” con conflitti caratterizzati da situazioni di mobbing.

Tavola n.1 “Differenze tra conflitti sani e situazioni di mobbing”

conflitti “sani”	situazioni di mobbing
chiarezza di ruoli e compiti	ambiguità di ruoli
rapporti di collaborazione	comportamento non collaborativo, boicottaggio
obiettivi comuni e condivisi	manca di prospettiva
relazioni interpersonali chiare	relazioni interpersonali ambigue
buona organizzazione	anomalie organizzative
scontri e confronti saltuari	azioni non etiche ripetute e sistematiche
strategie chiare e trasparenti	strategie equivocate
conflitti e discussioni aperte	azioni sommerse e negazione del conflitto
comunicazione diretta	comunicazione obliqua ed evasiva

In una situazione di competizione sana è solitamente possibile risolvere il conflitto. È meno probabile che ciò avvenga in una situazione di mobbing.

Effetti sulla salute e qualità della vita

Il mobbing ha il potenziale di causare o contribuire allo sviluppo di molti disturbi psicopatologici, psicosomatici e comportamentali.

Non è noto tuttavia, in quale percentuale le persone esposte ad una situazione di mobbing svilupperanno poi disturbi a carico della salute.

Ciò probabilmente dipende dalla durata e dall'intensità degli stimoli stressogeni, anche se i tratti di personalità della vittima possono svolgere un ruolo protettivo o favorente il disturbo stesso.

Nei paesi industrializzati la percentuale di lavoratori in cerca di sostegno presso centri specializzati è in costante aumento, ma la consapevolezza su questo tema è ancora molto limitata.

Nella tavola n. 2 sono elencati molti dei sintomi più comuni correlati al mobbing.

Tavola n. 2 "Conseguenze sulla salute"

Psicopatologiche	Psicosomatiche	Comportamentali
<ul style="list-style-type: none">• Alterazioni dell'umore• Apatia• Flashback• Incubi ricorrenti• Insicurezza• Insonnia• Iperallerta• Irritabilità• Melanconia• Pensiero intrusivo• Perdita di iniziativa• Problemi di concentrazione• Reazioni d'ansia• Reazioni di evitamento• Reazioni fobiche• Umore depresso	<ul style="list-style-type: none">• Attacchi d'asma• Cefalea• Crisi anginose• Crisi emicraniche• Dermatite• Disturbi dell'equilibrio• Dolori articolari e muscolari• Gastralgie• Ipertensione arteriosa• Palpitazioni• Perdita di capelli• Tachicardia• Ulcere gastroduodenali	<ul style="list-style-type: none">• Aumento del consumo alcolico e di farmaci• Aumento del fumo• Disfunzioni sessuali• Disturbi dell'alimentazione• Isolamento sociale• Reazioni auto ed etero aggressive

Non esiste una classificazione univoca degli effetti sulla salute del mobbing.

La depressione e il disturbo d'ansia sono le diagnosi formulate più comunemente, anche se sono frequenti altri inquadramenti diagnostici e precisamente il disturbo dell'adattamento (DA) e il disturbo post-traumatico da stress (DPTS); infatti queste ultime due sindromi rappresentano più tipicamente la risposta ad eventi esterni.

Tavola n.3 "Caratteristiche del Disturbo dell'Adattamento e del Disturbo Post-Traumatico da Stress"

Disturbo dell'Adattamento	Disturbo Post-Traumatico da Stress
<p>Il Disturbo dell'Adattamento è una condizione psichiatrica che si verifica come risposta a un agente di stress; numerosi cambiamenti di vita agiscono come fattori precipitanti questa condizione clinica.</p> <p>La persona colpita sperimenta disagio o altera il comportamento funzionale (incapacità a lavorare o a svolgere altre attività).</p>	<p>Il Disturbo Post-Traumatico da Stress è una condizione psichiatrica caratterizzata da:</p> <ul style="list-style-type: none">- vissuti ricorrenti e intrusivi dell'evento, sogni angosciosi, incubi e flashback;- evitamento di situazioni che richiamano l'evento;- iperattivazione che ostacola il sonno, la concentrazione e favorisce reazioni di soprassalto.

La diagnosi di DPTS è messa in discussione da alcuni psichiatri poiché essa implica un evento altamente traumatico e spesso acuto, mentre il mobbing generalmente è caratterizzato da una situazione negativa prolungata.

Pertanto altri ricercatori hanno proposto la diagnosi alternativa di Disturbo da Stress da Violenza Prolungata.

(Scott M.J. and Stradling S.G. (1994))





Studio di un caso

Il signor C., di 38 anni, lavora per una società internazionale che produce dighe, ponti e piattaforme.

Opera su una piattaforma di perforazione e i suoi compiti comportano il sollevamento e lo spostamento di oggetti pesanti. È costretto a lavorare a 5000 km da casa, ma è soddisfatto del suo lavoro poiché ha una buona retribuzione e può assicurare un futuro alla sua famiglia.

Dopo alcuni anni sviluppa una grave lombalgia dovuta ad una ernia del disco ed è giudicato dal medico aziendale non idoneo allo svolgimento dei compiti di movimentazione dei gravi. Nonostante ciò è costretto a svolgere questa attività, continuando a lavorare con grande difficoltà.

L'anno dopo è invitato a dimettersi, ma si rifiuta perché la sua famiglia non ha altre risorse finanziarie e i suoi figli frequentano ancora la scuola.

L'azienda allora adotta ritorsioni nei suoi confronti. È lasciato inattivo per settimane in una sala di attesa, isolato da colleghi e superiori e senza alcuna possibilità di comunicare con altri. È insultato per la sua origine etnica ed è ridicolizzato per l'incapacità a svolgere il suo lavoro.

Chiede di essere trasferito ad un posto di lavoro più adatto, ma viene invece dequalificato e la sua retribuzione è ridotta. Il suo posto di lavoro è in un corridoio stretto, senza finestre, di fronte alla parete, circondato da scatole che contengono residui tossici.

Dopo tre anni è rimpatriato, è colto da attacchi di panico ricorrenti e deve essere ricoverato in ospedale.

Da allora soffre di depressione profonda e lombalgia persistente ed è posto in trattamento farmacologico.

Essendo incapace di svolgere qualsiasi attività, alla fine viene licenziato.

Effetti sulla qualità della vita e costi sociali

Il mobbing provoca conseguenze negative sull'autostima e sul funzionamento personale, sociale e lavorativo.

La vittima tende a divenire confusa, meno efficiente e mostra elevati livelli di paura, sensazioni di vergogna e disagio con conseguenze non solo sul lavoro, ma anche nelle relazioni interpersonali.

Qui di seguito sono brevemente delineati i possibili effetti su famiglia, rete sociale, datore di lavoro e società.

Tavola n. 4 "Possibili conseguenze per la famiglia e la rete sociale"

- Abbandono degli impegni sociali
- Allentamento dei legami di amicizia
- Denuncia di malessere e malattia
- Difficoltà nel proporsi per altri lavori
- Distacco dai legami familiari
- Distacco dai ruoli e dalle responsabilità genitoriali, coniugali e filiali
- Fuga dai rapporti sociali
- Insofferenza verso i problemi familiari
- Minore collaborazione nei progetti di vita
- Peggioramento del rendimento scolastico dei figli
- Problemi coniugali e divorzio
- Promozione di azioni legali
- Riduzione del guadagno
- Scoppi di rabbia
- Spese mediche
- Violenza



Tavola n. 5 “Possibili conseguenze per il datore di lavoro”

- Assenze per malattia
- Aumento del numero delle persone non idonee al lavoro
- Aumento del turnover del personale
- Costi di ricollocamento o di sostituzione
- Costi legali
- Danni all’immagine aziendale
- Deterioramento del clima interpersonale
- Disabilità
- Formazione di nuovo personale
- Maggiori costi per il pensionamento
- Perdita di clienti
- Perdita di personale qualificato
- Riduzione della produttività individuale e di gruppo
- Riduzione della qualità del prodotto
- Riduzione di competitività
- Riduzione di motivazione, soddisfazione e creatività
- Trasferimenti ripetuti

Tavola n. 6 “Possibili conseguenze sulla società”

L'intera società diviene vittima del mobbing per l'aumento della pressione esercitata sui servizi sociali. Le conseguenze tuttavia possono variare in rapporto alla tipologia dei rispettivi Sistemi Sanitari Nazionali e dei Servizi Sociali di ogni Paese.

- Costi elevati per i lavoratori che divengono disabili
- Costi elevati per incremento della disoccupazione
- Costi sanitari e di ricovero ospedaliero
- Costi sociali per pensionamento anticipato
- Perdita di risorse umane
- Riduzione potenziale di lavoratori produttivi

(modificato dal testo di: *Hoel H, Sparks K. and Cooper C.L. (2001)*)

Il terreno di coltura del mobbing è una micro società in cui ogni evento è il risultato di elementi culturali, umani, materiali e organizzativi.

Il rischio mobbing aumenta in situazioni di cattivo stile manageriale, organizzazione del lavoro inadeguata ed ambiente lavorativo sfavorevole.

1. Stile manageriale

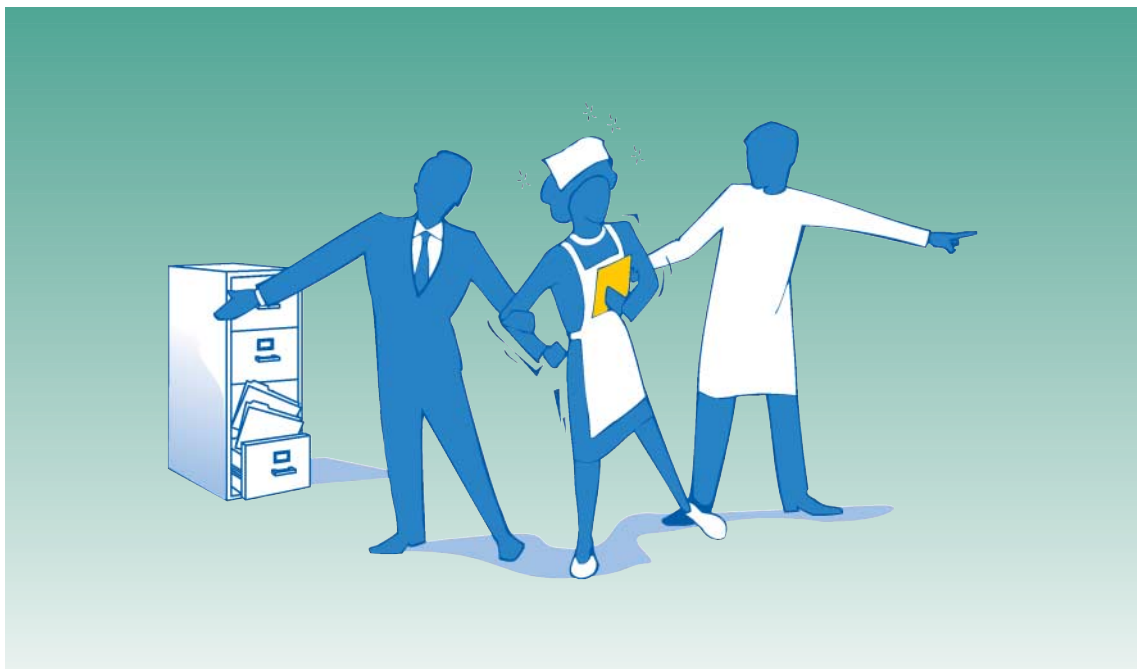
a) **L'inerzia manageriale e del personale direttivo**, in una cultura fondata su disciplina, intolleranza e discriminazione, crea un clima di paura, sfiducia, eccessiva competizione e soggezione. Senza norme specifiche sul comportamento sociale, alcuni soggetti potrebbero considerarsi "autorizzati" ad adottare un comportamento offensivo.

b) **Alcuni nuovi metodi manageriali** hanno esteso il significato di competizione; ai dipendenti può essere richiesto di operare non solo meglio dei colleghi, ma anche con minori scrupoli etici, al fine di conseguire migliori risultati. Sono adottati stili di direzione orizzontale, senza una chiara definizione delle regole di collaborazione. Questa apparente libertà lascia ampio margine per abusi di potere. A ciò va aggiunto l'impiego discriminatorio, da parte della direzione, della valutazione individuale del rendimento o della retribuzione di merito. Un utilizzo improprio di questi strumenti può causare divisioni tra i dipendenti, suscitare sospetti e creare un'atmosfera negativa.



2. Organizzazione del lavoro

- a) **Croniche carenze di organico e forti pressioni lavorative** possono creare insoddisfazione, fatica e la convinzione che sia impossibile cambiare l'ambiente di lavoro; la tensione che ne deriva rischia di essere scaricata su colleghi, familiari e amici.
- b) **Compiti mal definiti o lavoro mal organizzato**, senza prestabiliti limiti di comportamento, consentono a colleghi e superiori di trarre vantaggio da questa situazione.
- c) **Stile eccessivamente gerarchico**: il mobbing è più frequente quando il solo valore di riferimento dell'azienda è la gerarchia, oppure ogni volta che vi siano rapporti di dipendenza multipli. Ne è un esempio il caso degli ospedali dove il personale infermieristico è subordinato a diverse figure quali il capo sala, il medico e il referente amministrativo. Ne risulta una situazione confusa che rappresenta un terreno di coltura per comportamenti intimidatori o di derisione.



- d) **Istruzioni insufficienti e mancanza di informazioni** sono ulteriori fattori di rischio. Per un efficiente svolgimento del lavoro è assolutamente necessario disporre di istruzioni su compiti da svolgere, tempi, metodi e obiettivi finali.

3. Ambiente di lavoro

- a) **Un ambiente di lavoro internazionale** richiede un'organizzazione altamente flessibile per quanto riguarda orario, impiego e status lavorativo. Questo aspetto, unitamente al ridimensionamento e alla ristrutturazione delle aziende, può favorire la precarietà e il timore di rimanere disoccupati e può rappresentare un terreno favorevole allo sviluppo del mobbing.
- b) **L'aumentato ricorso a società esterne e la moltiplicazione di società affiliate** in ambienti o paesi con tratti culturali differenti può far trascurare gli aspetti umani e locali dei lavoratori.



Prevenzione

Il datore di lavoro, attraverso le strutture sanitarie deputate alla prevenzione e alla tutela della salute, dovrebbe effettuare la valutazione dei rischi per l'identificazione dei fattori organizzativi che possono in ultima analisi causare problemi psicosociali, compreso il mobbing. Ai lavoratori devono quindi essere fornite istruzioni specifiche basate sulle misure preventive.

Tutti gli attori, operatori sanitari, politici, dirigenti, responsabili delle risorse umane, supervisori, operatori del diritto, sindacalisti e lavoratori dovrebbero cooperare per tenere sotto controllo il fenomeno affinché l'azione preventiva abbia successo.

Di seguito sono proposti metodi di prevenzione a livello primario, secondario, terziario.

Prevenzione primaria

Il datore di lavoro dovrebbe adottare misure di formazione e informazione rivolte a dirigenti e lavoratori. Questo risultato può essere conseguito con la produzione di linee guida e di codici etici, affinché siano incentivati comportamenti leali, clima collaborativo, fiducia nella propria professionalità e libertà di atteggiamenti e, al contrario, siano scoraggiati atti non rispettosi o scorretti.

- **Informazione e formazione sul mobbing e le sue conseguenze:**

1. I lavoratori devono ricevere un'informazione adeguata
2. I dirigenti devono essere formati sulle modalità di risoluzione dei conflitti
3. Dovrebbero essere condotte campagne di sensibilizzazione
4. Dovrebbero essere promosse politiche antimobbing

- **Linee guida**

che contengano informazioni sulla natura, le dimensioni del problema e gli effetti su salute e qualità della vita.

- **Codici di comportamento**

Dovrebbero essere pubblicati documenti ufficiali con l'indicazione che l'azienda non tollererà atti non etici e comportamenti discriminatori.

- **Contratti**

I contratti di lavoro dovrebbero contenere clausole che regolino questo fenomeno e che applichino sanzioni per ogni violazione delle regole.

Prevenzione secondaria

Una volta che il processo di mobbing è iniziato può diventare difficile tenerlo sotto controllo, a meno che non siano intraprese misure tempestive ed efficaci. A tale scopo può risultare utile:

- **Un consigliere di fiducia:** una persona, dipendente o esterna alla società, che ha il compito di prestare ascolto a chiunque si consideri vittima del mobbing. Il solo fatto di riconoscere l'esistenza del problema è un momento essenziale che può interrompere la catena delle negazioni che spesso mascherano l'aggressione e che consente alla vittima di far luce sulla propria esperienza, prendere le distanze dalla situazione e adottare finalmente iniziative per arginare l'attacco.



- **Un mediatore:** la mediazione è un processo in cui una terza parte imparziale, il mediatore, offre a chi è in conflitto l'opportunità di incontrarsi per appianare le differenze e negoziare una soluzione e permette il confronto di punti di vista e l'espressione delle emozioni. La mediazione non si propone di trovare un capro espiatorio, ma di consentire alle persone in conflitto di comprendersi reciprocamente, analizzare l'accaduto e stabilire punti di intesa per continuare a lavorare insieme o separatamente in un clima di maggior rispetto reciproco.

Prevenzione terziaria

Poiché il mobbing può essere causa di serie conseguenze sui lavoratori, devono essere adottati provvedimenti per aiutarli a recuperare salute e dignità.

- **La diagnosi precoce degli effetti sulla salute** può essere di aiuto nel ridurre le conseguenze a livello individuale, familiare e sociale.
- **I gruppi di auto aiuto** permettono alle persone che hanno subito il mobbing di incontrarsi e confrontarsi. La condivisione di esperienze simili a livello di gruppo consente alle vittime di rendersi conto di non essere i responsabili di quanto accaduto, di riconoscere l'aggressione e, se necessario, modificare il loro stesso comportamento.



• Legislazione

In linea generale, nella progettazione delle strategie, la legislazione dovrebbe tenere in considerazione le abitudini e le culture locali e prendere in esame i seguenti punti:

1. promozione di misure preventive per ridurre il mobbing;
2. tutela dei lavoratori che si impegnano nell'auto aiuto per contrastare il mobbing e incentivazione dei datori di lavoro che rispondono con prontezza, equità ed efficacia;
3. adeguata assistenza alle vittime di gravi forme di mobbing, tramite risarcimenti del danno e, ove applicabile, reintegro nella propria posizione di lavoro;
4. punizione degli aggressori e dei datori di lavoro che consentono loro di abusare dei colleghi.

(D. Yamada 2003)

In termini assoluti, **la prevenzione del mobbing** si basa sulla possibilità di raggiungere un grande cambiamento culturale dei valori individuali, degli atteggiamenti, delle espressioni verbali e delle modalità di interazione. Questo cambiamento culturale, anche se è un processo a lungo termine, può essere favorito da un comune impegno teso ad accrescere la consapevolezza e la coscienza individuale sul fenomeno.

Come riconoscere il mobbing e come affrontarlo

Il mobbing è un processo che si autoalimenta ed inizia con un cambiamento. Nella maggior parte dei casi si tratta di un cambiamento nell'ambiente di lavoro, non solo di azioni e comportamenti, ma anche di impressioni, percezioni e sensazioni.

All'inizio la vittima può percepire un atteggiamento di maggiore distanza da superiori e colleghi, scarsa o eccessiva attenzione e impoverimento degli atti amichevoli quotidiani (la pausa per il caffè, la chiacchierata confidenziale e la comunicazione di ogni giorno).

Successivamente possono svilupparsi comportamenti di ostilità subdola o manifesta e la situazione può trasformarsi in azioni di mobbing palese.

Di seguito sono sottolineate due fasi che possono aiutare la vittima a comprendere e a modificare la sua situazione.

Fase 1: Consapevolezza

È di fondamentale importanza riconoscere ogni cambiamento che interviene sul lavoro. La consapevolezza di una situazione di mobbing deriva dal riconoscimento di alcuni dei comportamenti elencati nelle seguenti tavole:



Esempi di mobbing

Tavola n. 7 "Attacchi alla persona"

- Danneggiamento di oggetti personali
- Derisione, soprattutto in presenza di colleghi o superiori
- Diffusione di false informazioni
- Esclusione
- Intrusioni nella vita privata
- Isolamento
- Istigazione da parte dei colleghi contro la vittima
- Maldicenze continue
- Minacce di violenza
- Molestie sessuali
- Offese verbali
- Provocazioni
- Umiliazioni

Tavola n. 8 “Minacce alla carriera professionale”

- Assegnazione di compiti nuovi senza formazione o senza gli strumenti necessari
- Assegnazione di compiti pericolosi o inadatti alla salute
- Assegnazione di compiti senza significato
- Azioni disciplinari infondate
- Controllo eccessivo
- Critiche e rimproveri ripetuti
- Esclusione da riunioni, progetti o corsi di formazione
- Inattività forzata
- Mancanza di comunicazione
- Mancanza di riconoscimento
- Minacce di azioni disciplinari
- Minacce di licenziamento
- Negazione delle informazioni essenziali per lo svolgimento del lavoro
- Retrocessioni di carriera
- Riduzione graduale dei compiti di lavoro
- Rimozione di strumenti essenziali per il lavoro
- Sottostima intenzionale o sottovalutazione delle proposte
- Sovraccarico di lavoro con scadenze impossibili da rispettare
- Trasferimenti ingiustificati in posti lontani o remoti
- Valutazioni di profitto ingiustificatamente basse

Questi sono solo alcuni esempi che possono rappresentare un campanello d'allarme.

Fase 2: Cosa può fare la vittima

Anche se le vittime vorrebbero fuggire dalla situazione in cui vengono a trovarsi, è bene che le loro azioni siano improntate alla cautela. Le dimissioni o altre importanti decisioni per risolvere le difficoltà sul lavoro non devono essere prese sotto la pressione delle emozioni.

Dovrebbero essere invece prese in considerazione le iniziative qui di seguito elencate:

- contattare i responsabili della salute dei lavoratori
- prendere contatti con i servizi di medicina preventiva e sicurezza negli ambienti di lavoro dell'impresa
- richiedere trasferimento ad altro posto di lavoro
- raccogliere documentazione sugli avvenimenti negativi
- identificare potenziali alleati (colleghi, sindacalisti, medici del lavoro)
- condividere esperienze con altre persone che sono incorse in situazioni simili.

Inoltre, è importante adottare un comportamento assertivo, evitare di autocolpevolizzarsi, mantenere relazioni sociali e cercare sostegno tra familiari e amici, senza scaricare su di loro le proprie emozioni.



"Molte persone, che vivono in mezzo alla violenza un giorno sì e un giorno no, pensano che sia una parte intrinseca della condizione umana; ma non è così. La violenza può essere prevenuta. È possibile invertire il corso delle culture violente. Nel mio stesso paese e in tutto il mondo vi sono esempi luminosi di come la violenza sia stata contrastata. I governi, le comunità e i singoli individui possono fare la differenza".

Nelson Mandela
Prefazione a *World report on Violence and Health*
(2002) Organizzazione Mondiale della Sanità, Ginevra

Altre letture

Chappell D, Di Martino V. (2000) *Violence at work*. International Labour Office, Geneva.

Dejours C. (2000) *Travail et usure mentale*. Bayard editions/Centurion, Paris.

Di Martino V. (2002) *Workplace violence in the health sector - country case studies Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand, plus an additional Australian study: synthesis report*. ILO/ICN/WHO/PSI Joint Programme on Workplace Violence in the Health Sector, Geneva.

Di Martino V, Gold D. and Schaap A. (2002) *Managing Emerging Health-Related Problems at Work*. International Labour Office, Geneva.

Einarsen S, Hoel H, Zapf D. and Cooper C.L. (2003) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. Taylor and Francis, London/New York.

European Agency for Safety and Health at Work. (2002) *Il mobbing sul posto di lavoro*. Facts 23. Bilbao.

Field T. (1996) *Bully in sight: how to predict, resist, challenge and combat workplace bullying*. Success Unlimited, Wantage, Oxfordshire.

Gilioli A, Gilioli R. (2000) *Cattivi capi, cattivi colleghi*. Mondadori, Milano.

González de Rivera J. (2002) *El maltrato psicológico, cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Espasa, Madrid.

Hirigoyen MF. (2002) *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*. Éditions la Découverte et Syros, Paris.

Hoel H, Sparks K. and Cooper C.L. (2001) *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment, Report commissioned by the International Labour Organization (ILO)*, Geneva.

ILO/ICN/WHO/PSI. (2002) *Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector*. ILO/ICN/WHO/PSI Joint Programme on Workplace Violence in the Health Sector, Geneva.

Leymann H. (1993) *Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg.

NIOSH. (2002) *The changing organization of work and the safety and health of working people: Knowledge Gaps and Research Directions*. Authored by the members of NORA Organization of Work Team. Department of Health and Human Services (National Institute for Occupational Safety and Health), Publication No. 2002-116. USA.

Paoli P, Merlliè D. (2001) *Third European survey on working conditions 2000*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Scott M.J. and Stradling S.G. (1994) *Post-traumatic stress disorder without the trauma*. British Journal of Clinical Psychology, 33, 71-74.

Wennubst G. (1999) *Mobbing, le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail*. Réalités Sociales, Lausanne.

WHO. (2002) *World report on violence and health*. World Health Organization, Geneva.

Yamada D. (2003) *Workplace bullying and the law, towards a transnational consensus?* In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (2003) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (399-400). Taylor and Francis, London/New York.

Per ulteriori informazioni

OMS

Organizzazione Mondiale della Sanità

Avenue Appia 20

CH-1211 Ginevra

Svizzera

Tel: (+ 41 22) 791 35 31

Fax: (+ 41 22) 791 13 83

Email: kortummargote@who.int

Web: <http://www.who.int/oeh/index.html>

ILO

Ufficio Internazionale del Lavoro

4, route des Morillons

CH-1211 Ginevra 22

Svizzera

Tel: + (41) (22) 799-6183

Fax: + (41) (22) 799-6878

Email: safework@ilo.org

Web: <http://www.ilo.org/safework/>

NIOSH

National Institute for Occupational Safety and Health

4676 Columbia Parkway

Cincinnati, OH 45226-1998

Tel: +1-800 356 4674

Fax: +1-513 533 8573

E-mail: pubstaft@cdc.gov

Web: <http://www.cdc.gov/niosh/homepage.html>

EU-OSHA

Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro

Gran Via 33

E-48009 Bilbao, Spagna

Tel: + 34 944-794-360

Fax: + 34 944-794-383

E-mail: information@osha.eu.int

Web: <http://agency.osha.eu.int>

FONDAZIONE EUROPEA PER IL MIGLIORAMENTO DELLE CONDIZIONI DI VITA E DI LAVORO

Wyattville Road
Loughlinstown
Dublino 18
Irlanda
Tel: + 353 1 2043100
Fax: + 353 1 2826456, + 353 1 2824209
Email: information@eurofound.eu.int
Web: <http://www.eurofound.ie/index.htm>

ICP

Istituti Clinici di Perfezionamento
Clinica del Lavoro "Luigi Devoto"
Via San Barnaba, 8
20122 Milano (Italy)
Tel: +39 02 57992644
Fax: +39 02 50320111
Email: omscons@unimi.it
Web: <http://www.icp.mi.it/>

ISPESL

Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro
Via Urbana 167
00184 Roma
Tel: +39 06 44 280 390
Fax: +39 06 44 25 06 39
Email: ispesl.dml@libero.it
Web: <http://www.ispesl.it>

IST

Institut Universitaire Romand de Santé au Travail
19, Rue de Bugnon
CH-1005 Losanna, Svizzera
Tel: +41 21 314 74 21
Fax: + 41 21 314 74 20
Email: viviane.gonik@inst.hospvd.ch
Web: <http://www.iurst.ch/>

