
MOBBING

ETIMOLOGIA MOBING

TERMINE CONIATO DA **LAYMANN** DERIVA DA TO MOB “ASSALIRE TUMULTUANDO, AFFOLLARSI ATTORNO A QUALCUNO IN MODO MINACCIOSO”

LA FORMA “ING” ESPRIME ATTIVITA’, DINAMISMO, MOVIMENTO.

DEFINIZIONE DI MOBBING

FORMA DI MOLESTIA O VIOLENZA PSICOLOGICA ESERCITATA QUASI SEMPRE CON INTENZIONALITA' LESIVA, RIPETUTA IN MODO ITERATIVO, CON MODALITA' POLIMORFE. CON LA FINALITA' O LA CONSEGUENZA DELL'ESTROMISSIONE FISICA E/O MORALE E/O VIRTUALE DEL SOGGETTO DA QUEL POSTO DI LAVORO.

L'AZIONE PERSECUTORIA E' INTRAPRESA PER UN PERIODO DETERMINATO, ARBITRARIAMENTE STABILITO IN ALMENO SEI MESI *, MA CON AMPIA VARIABILITA' DIPENDENTE DALLA MODALITA' DI ATTUAZIONE E DAI TRATTI DELLA PERSONALITA' DEI SOGGETTI.

SOGLIA INDIVIDUALE DI RESISTENZA ALLA VIOLENZA PSICOLOGICA:

(INTENSITA' DELLA VIOLENZA) X (TEMPO DI ESPOSIZIONE)

TRATTI DELLA PERSONALITA'

SI DISTINGUONO: **MOBBING STRATEGICO**

- ESERCITATO DALL'**AZIENDA** o DALL'**ENTE** STESSO MEDIANTE UN DISEGNO PREMEDITATO E PROGRAMMATO, MIRANTE ALL'ESCLUSIONE DAL LAVORO DI UNO O PIU' SOGGETTI PROVOCANDONE LE DIMISSIONI VOLONTARIE O CREANDO CONDIZIONI TALI DA GIUSTIFICARE IL LICENZIAMENTO.

MOBBING EMOZIONALE O RELAZIONALE

DERIVANTE DA ALTERAZIONI DELLE
RELAZIONI INTERPERSONALI SIA DI TIPO
GERARCHICO CHE ORIZZONTALE (TRA
COLLEGHI). QUESTO TIPO DI MOBBING
PUO' ESSERE *INTENZIONALE* O *SENZA*
INTENZIONALITA' DICHIARATA.

L' INAIL Riconosce due tipi di malattie professionali psichiche e psicosomatiche da disfunzione dell'organizzazione del lavoro:

- Disturbo dell'Adattamento**
- Disturbo Post Traumatico cronico da Stress**

“Reazioni ad eventi” del DSM-IV.

Il *mobber*

Per Marie-France Hirigoyen il *mobber* è “un perverso narcisista”, ovvero un individuo che assomma le caratteristiche del narcisista (bisogno di essere notato e ammirato, convinzione di essere unico, speciale, di avere maggiori diritti degli altri, assenza di empatia, visione svalutante degli altri, ipervalutazione di sé e della propria importanza), con la necessità di soddisfare i propri bisogni di successo a spese di altri o attraverso la sofferenza inflitta a qualcun altro.

SOGGETTI VITTIME (BERSAGLI)

- LAVORATORI CON ELEVATO COINVOLGIMENTO LAVORATIVO, CON CAPACITA' INNOVATIVE E CREATIVE.
- SOGGETTI CON LIMITAZIONI PSICO-FISICHE
- “DIVERSI” SOTTO IL PROFILO SOCIALE, CULTURALE ED UMANO.
- LAVORATORI RIMASTI VOLUTAMENTE ESTRANEI A PRATICHE ILLECITE.

**LE AZIONI MOBBIZZANTI
POSSONO ESSERE
ESERCITATE NEL CAMPO:**

**DELLA COMUNICAZIONE
DELLA REPUTAZIONE
DELLE PRESTAZIONI
DEI SANZIONAMENTI**

LA VIOLENZA MORALE E' ESERCITATA MEDIANTE ATTACCHI CONTRO:

- LA PERSONA,
- LA FUNZIONE,
- IL RUOLO,
- LO STATUS,
- LA SALUTE.

- LA PERSONA LAVORATORE VIENE CONTINUAMENTE UMILIATA, OFFESA, ISOLATA, RIDICOLIZZATA, ANCHE SULLA VITA PRIVATA.
- IL SUO LAVORO VIENE DEPREZZATO, CONTINUAMENTE CRITICATO O ADDIRITTURA SABOTATO, SVUOTATO DI CONTENUTI.

- IL RUOLO VIENE DECLASSATO, LE SUE CAPACITA' PERSONALI E PROFESSIONALI MESSE IN DISCUSSIONE O FORTEMENTE IN DUBBIO.

- VENGONO ESERCITATE NEI SUOI CONFRONTI AZIONI SANZIONATORIE SPESSO PRETESTUOSE, CONTESTAZIONI DISCIPLINARI, TRASFERIMENTI DI SEDE, RIFIUTO DI PERMESSI, DI FERIE O DI TRASFERIMENTI.

- A VOLTE VENGONO ATTUATE AZIONI O STRATEGIE TENDENTI A DANNEGGIARE LA SALUTE, SIA CON AGGRESSIONI FISICHE IN GENERE LIEVI, SIA ASSEGNANDO COMPITI O MANSIONI CHE POSSONO NUOCERE LA SALUTE O ESSERE PERICOLOSI.

- IL SOGGETTO VIENE PRIVATO DEGLI STRUMENTI NECESSARI A SVOLGERE LA PROPRIA ATTIVITA' "*SINDROME DELLA SCRIVANIA VUOTA*" O VICEVERSA, SOVRACCARICATO DI LAVORO E DI COMPITI IMPOSSIBILI DA PORTARE A TERMINE O INUTILI INGNERANDO FRUSTRAZIONE E SENSO DI IMPOTENZA "*SINDROME DELLA SCRIVANIA PIENA*".

- ***FASI DEL MOBBING SECONDO EGE***
- ***CONDIZIONE ZERO***
- ***FASE 1: CONFLITTO MIRATO***
- ***FASE 2: INIZIO DEL MOBBING***
- ***FASE 3: PRIMI SINTOMI PSICOSOMATICI***
- ***FASE 4: ERRORI ED ABUSI
DELL'AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE***
- ***FASE 5: AGGRAVAMENTO DELLE CONDIZIONI DI
SALUTE***
- ***FASE 6: ESCLUSIONE DAL MONDO DEL LAVORO***

FENOMENO DEL DOPPIO MOBING

E' QUELLA SITUAZIONE NELLA
QUALE I CONDIZIONAMENTI
NEGATIVI DELL'AMBIENTE DI
LAVORO SI SOMMANO ALLE
VARIAZIONI DI ATTEGGIAMENTO
DELLA FAMIGLIA, CON *REVOCA
DELLA BUONA DISPONIBILITA',
DELLA COMPrensIONE, O CON
APERTA CONFLITTUALITA'*.

DANNI:

IL SOGGETTO VIENE DANNEGGIATO:

- » NELLA SALUTE (*DANNI PSICOSOMATICI, MORALI, ESISTENZIALI*)
- » NEI RAPPORTI FAMILIARI E SOCIALI
- » ECONOMICAMENTE

- DANNI SOCIALI :
- DI RISARCIMENTO
- DI ASSISTENZA
- DI TUTELA PREVIDENZIALE
(PREPENSIONAMENTO, INVALIDITA' ecc..)
- DI PESO ED IMPRODUTTIVITA'

STRATEGIE DI PREVENZIONE

FORMAZIONE ED INFORMAZIONE AD OGNI
LIVELLO ORGANIZZATIVO

AFFINCHE', POTENZIALI

MOBBER (INTENZIONALE O MENO),
COMOBBER, MOBBIZZATI E SPETTATORI
PASSIVI, PRENDANO COSCIENZA

▪ **CREAZIONE DI UN SISTEMA ORGANIZZATIVO VOLTO:**

ALLA TRASPARENZA, ALL'INFORMAZIONE ANALITICA, AL RICONOSCIMENTO DEI MERITI, ALLA CHIAREZZA DEI RUOLI, DEI COMPITI, DELLE MANSIONI, ALLA STANDARDIZZAZIONE DELLE ATTIVITA', ALL'EQUA DISTRIBUZIONE DEI CARICHI DI LAVORO, ALL'ETICA ED ALLA CREAZIONE DI UNA CULTURA IMPRONTATA NON SOLO SULLA LOGICA DEL GUADAGNO, MA SOPRATTUTTO SULLA TUTELA DEL PATRIMONIO UMANO CONSIDERANDOLO UNA RISORSA INSOSTITUIBILE.



- **CODICE DI COMPORTAMENTO INTERNO**
MIRANTE A PREVENIRE LE MOLESTIE
MORALI A AD OGNI LIVELLO CON RISVOLTI
SANZIONATORI PER COLORO CHE NON VI
SI ATTENGONO.
- **IN ATTESA DI NORMATIVE SPECIFICHE IN
MATERIA**

INDIVIDUAZIONE DI UNA FIGURA:

ESPERTO IN MOBBING

CHE POSSA RICONOSCERE SITUAZIONI DI RISCHIO O VALUTARE EVENTUALI SITUAZIONI O EVENTI SENTINELLA PER POTER INTERVENIRE IN FASE INIZIALE.

TALE SOGGETTO PUO' FARE DA RIFERIMENTO PER TUTTI COLORO CHE RITENGONO DI VIVERE UNA SITUAZIONE LAVORATIVA CON CARATTERISTICHE DI MOBBING.

D.Lgs 81/08

ART.18 comma 1 lettera f

Il Datore di Lavoro **RICHIEDE**
L'OSSERVANZA DA PARTE DEI SINGOLI
LAVORATORI DELLE NORME VIGENTI,
NONCHE' DELLE **DISPOSIZIONI**
AZIENDALI IN MATERIA DI SICUREZZA E
DI **IGIENE DEL LAVORO.**

RISVOLTI LEGALI

I CASO:

LA VITTIMA DENUNCIA I SOPRUSI

II CASO:

LA VITTIMA DENUNCIA I DISTURBI O
MALATTIE A SEGUITO DEI SOPRUSI

I CASO soprusi

I POTESI DI REATO:

- ***VIOLENZA PRIVATA (art 610 c.p.)***
- ***MINACCIA (art 612 c.p.)***
- ***INGIURIA (art 594 c.p.) DIFFAMAZIONE (art. 595 c.p.)***
- ***VIOLENZA SESSUALE (art 609 bis c.p.)***
- ***INGIUSTO PROFITTO CON ALTRUI DANNO (art 629 c.p.)***
- ***MALTRATTAMENTI (art 572 c.p. comma 1)***

Il CASO lesioni

IPOSTESI DI REATO:

- **LESIONE PERSONALE: CHIUNQUE CAGIONA AD ALCUNO UNA LESIONE PERSONALE NEL CORPO O NELLA MENTE.....ART. 582 c.p.**
- **MORTE O LESIONI COME CONSEGUENZA DI ALTRO DELITTO: QUANDO DA UN FATTO PREVEDUTO COME DELITTO DOLOSO DERIVA, QUALE CONSEGUENZA NON VOLUTA DAL COLPEVOLE, LA MORTE O LA LESIONE DI UNA PERSONA (ART.586 c.p.).**

LESIONI PERSONALI COLPOSE
(art590c.p.)

***CHIUNQUE CAGIONA AD ALTRI, PER
COLPA, UNA LESIONE PERSONALE...***

***CON VIOLAZIONE DELLE NORME PER LA
PREVENZIONE DEGLI INFORTUNI SUL
LAVORO O RELATIVE ALL'IGIENE DEL
LAVORO O CHE ABBIANO DETERMINATO
UNA **MALATTIA PROFESSIONALE*****

***MALTRATTAMENTI CON LESIONI O
DISTURBI GRAVI O GRAVISSIMI ART.572
comma 2 c.p.:***

***CHIUNQUE MALTRATTA UNA PERSONA
SOTTOPOSTA ALLA SUA AUTORITA' O A
LUI AFFIDATA PER L'ESERCIZIO DI UNA
PROFESSIONE O DI UN'ARTE ¹⁻⁵, SE DAL
FATTO DERIVA UNA LESIONE GRAVE ⁴⁻⁸ O
GRAVISSIMA ⁷⁻¹².***

- FALSE ACCUSE DI MOBBING

Mobbing e Straining

Lo straining è definito come una **situazione di stress forzato** sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno **un'azione** che ha come conseguenza un **effetto negativo**, caratterizzata anche da una **durata costante ed a lungo termine**.

La vittima è in posizione di **inferiorità** rispetto a chi lo attua.

Lo straining viene posto in essere sempre in maniera **discriminante**.

La differenza tra lo “straining” ed il “mobbing” è stata individuata nella ***manca*za di una *frequenza sostenuta*** di azioni ostili ripetute nel tempo:

mentre il “mobbing” si caratterizza per una serie di condotte ostili,

per lo “straining” è ***sufficiente una *singola azione con effetti duraturi nel tempo****, come, ad esempio, nel caso di un demansionamento

(Sentenza del 21 Aprile 2005 del Tribunale di Bergamo).

DEFINIZIONE DI BURN OUT:

QUADRO SINTOMATOLOGICO

CARATTERIZZATO DA AFFATICAMENTO,
LOGORAMENTO, INSODDISFAZIONE, CON
PERDITA DI ENTUSIASMO ED INTERESSE
PER LA PROPRIA ATTIVITA' LAVORATIVA.

LETTERALMENTE SIGNIFICA "BRUCIATO,
ESAURITO"

SI RISCONTRA PREVALENTEMENTE IN SOGGETTI CHE SVOLGONO ATTIVITA' PROFESSIONALI A CARATTERE SOCIALE CON ELEVATA CARICA EMOTIVA , DAL CUI OPERATO PUO' DIPENDERE IL BENESSERE DI ALTRI SOGGETTI.

Fasi del Burnout

- 1) **Entusiasmo idealistico**, che spinge il soggetto a scegliere un lavoro di tipo assistenziale di aiuto.
- 2) **Stagnazione**, consapevolezza che le aspettative non coincidono con la realtà lavorativa.
- 3) **Frustrazione**, sentimento di inutilità, inadeguatezza, insoddisfazione. Attua comportamenti di fuga dall'ambiente di lavoro, diventa aggressivo.
- 4) **Apatia**, si spegne l'interesse per il proprio lavoro subentra l'indifferenza.

DIMENSIONE DEL PROBLEMA

ESAURIMENTO EMOTIVO, RIDOTTA REALIZZAZIONE PERSONALE, DEPERSONALIZZAZIONE.

- **ESAURIMENTO EMOTIVO:**
- E' CARATTERIZZATO DAL LOGORAMENTO DELL'INDIVIDUO, EMOTIVAMENTE SVUOTATO DAL PROPRIO LAVORO, PRIVATO DI ENERGIE FISICHE E MENTALI, INCAPACE DI RILASSARSI E RECUPERARE.

RIDOTTA REALIZZAZIONE PERSONALE:

E' LA PERCEZIONE DELLA PROPRIA INADEGUATEZZA AL LAVORO, LA PERDITA DELL'AUTOSTIMA, L'INSODDISFAZIONE E LA SENSAZIONE DI INUTILITA' DELLA PROPRIA ATTIVITA' LAVORATIVA.

DEPERSONALIZZAZIONE:

**SI PRESENTA COME UN ATTEGGIAMENTO
NEGATIVO, DI DISTACCO, FREDDEZZA,
CINISMO NEI CONFRONTI DELL'AMBITO
LAVORATIVO E DELL'UTENZA.**

**IL SOGGETTO COLPITO TENDE A RIDURRE
AL MINIMO IL PROPRIO COINVOLGIMENTO
NELL'ATTIVITA'.**

CONSEGUENZE PSICOFISICHE E COMPORTAMENTALI DEL BURN OUT

- **A LIVELLO FISICO:**
- ESAURIMENTO E FATICA, MAL DI TESTA, DISTURBI GASTROINTESTINALI, INSONNIA O DELLA QUALITA' DEL SONNO , MAGGIORE VULNERABILITA' ALLE MALATTIE TALORA CON SINTOMI PSICOSOMATICI (ULCERA GASTRODUODENALE, MAL DI SCHIENA, SINDROMI INFLUENZALI).

A LIVELLO PSICOLOGICO:

- SENSO DI COLPA, DEPRESSIONE, PESSIMISMO, ISOLAMENTO E RITIRO, RIGIDITA' DEL PENSIERO.

A LIVELLO COMPORTAMENTALE:

- ASSENZE O RITARDI FREQUENTI, CHIUSURA E DIFESA VERSO IL DISAGIO, SCARSA CREATIVITA' E PROPOSITIVITA', DISTACCO EMOTIVO.

Valutazione del Burnout Maslach

MBI (Maslach Burnout Inventory) e successive modifiche con costituzione di settori ad hoc per alcune categorie di lavoratori.

Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach e Jackson, 1982).

Il MBI è un questionario costituito da 22 items in base ai quali il soggetto deve valutare la frequenza e l'intensità con cui sperimenta sintomi, effetti, stati emotivi connessi con il suo lavoro.

Il fattore denominato Esaurimento Emotivo è costituito da 9 items, quello di Depersonalizzazione da 5 items e quello di Realizzazione lavorativa da 8 items.

1. *esaurimento emotivo* (EE): esamina la sensazione di essere inaridito emotivamente ed esaurito dal proprio lavoro;
2. *depersonalizzazione* (DP): misura una risposta fredda e impersonale nei confronti degli utenti del proprio servizio;
3. *realizzazione personale* (RP): valuta la sensazione relativa alla propria competenza e al proprio desiderio di successo nel lavorare con gli altri.

Per ognuna delle 22 affermazioni bisogna
apporre un
giudizio di frequenza che va da 0 a 6 in
base a quanto
spesso si prova il sentimento descritto.

0. Mai
1. Qualche volta all'anno
2. Una volta al mese o meno
3. Qualche volta al mese
4. Una volta alla settimana
5. Qualche volta alla settimana
6. Ogni giorno

- *alto grado di burn-out*: si avra con elevati punteggi nelle sottoscale EE e DP e bassi punteggi nella sottoscala RP;
- *medio grado di burn-out*: si avra con punteggi medi in tutte e tre le sottoscale;
- *basso grado di burn-out*: si avra con bassi punteggi nelle sottoscale EE e DP e alti punteggi nella sottoscala RP.

Punteggi del MBI in funzione dei livelli di burnout

Scala EE (esaurimento emotivo)

Alto 24 o più; Medio 15-23; Basso 0-14

Scala DP (depersonalizzazione)

Alto 9 o più; Medio 4-8; Basso 0-3

Scala RP (realizzazione personale)

Alto 0-29; Medio 30-36; Basso 37 o più.

Il Burnout •

Maslach & Jackson (1981, 1986; 1996)

lo hanno definito come segue:

"il burnout è una sindrome caratterizzata da esaurimento emotivo, da depersonalizzazione, e da ridotta realizzazione personale, che riguarda tutti coloro il cui lavoro è fortemente impegnativo da un punto di vista relazionale".

il *BO General Survey*,
misura tre dimensioni fattoriali definite
Esaurimento (EX),
Efficacia Professionale (EP),
Disaffezione lavorativa (DL)

Misurare il BO: Item del Burn Out General Survey

EX Mi sento emotivamente logorato/a dal mio lavoro. Sento di non farcela più a farmi carico dei problemi degli altri sul lavoro

EX Mi sento esausto alla fine della giornata lavorativa

EX Mi sento stanco quando mi alzo al mattino e devo affrontare un'altra giornata di lavoro

EX Lavorare tutto il giorno è veramente uno sforzo per me. Sul lavoro mi sento estenuato dalle continue richieste degli altri. Sul lavoro sento che gli altri pretendono troppo da me

EP Riesco a risolvere in maniera efficace i problemi che si presentano nel mio lavoro

EX Mi sento esaurito/a dal mio lavoro

EP Sento di dare un contributo concreto al servizio in cui lavoro

DL Sono diventato/a meno interessato/a alla mia professione da quando ho incominciato questo lavoro

DL Sento che lavorare tutto il giorno a contatto con le persone è veramente faticoso per me

DL Sul lavoro sento di voler mantenere le distanze dagli altri

DL Sono diventato più distaccato/a dal mio lavoro

EP Penso di essere bravo/a nel mio lavoro

EP Quando ottengo qualche risultato sul lavoro, sono contento

DL Sul lavoro sento che gli altri mi infastidiscono

DL Dubito del significato del mio lavoro

DL Sono diventato/a più scettico/a sul fatto che il mio lavoro serva veramente a qualcosa. Nel lavoro sento di essere stufo/a delle pressioni degli altri

EP Ho raggiunto molti risultati positivi in questo lavoro

DL Voglio solo fare il mio lavoro senza essere seccato

DL Sento di non reggere più le tensioni che gli altri mi trasmettono sul lavoro

EP Nel mio lavoro, sono certo/a di riuscire a fare funzionare le cose

0 **Mai** 1 **Raramente** *Poche volte all'anno o meno* 2 **A volte** *Una volta al mese o meno*
3 **Regolarmente** *Poche volte al mese* 4 **Frequentemente** *Una volta alla settimana* 5 **Molto**
6 **Frequentemente** *Alcune volte alla settimana* 6 **Quotidianamente**

Manifestazioni emotive

- L'Esaurimento emotivo e i sintomi disforico depressivi sono predominanti (umore depresso, senso di impotenza, perdita di autostima, ecc.) (Maslach et al., 1996).
- L'operatore si sente emotivamente prosciugato perché ha investito nel lavoro troppe energie e per troppo tempo.
- Il controllo emotivo può allentarsi al punto da portare a sviluppare paure immotivate, ansia e tensione nervosa in grado di deteriorare la qualità dei rapporti interpersonali.
- La persona "*bruciata*" ha una ridotta capacità di tollerare la frustrazione; risulta ipersensibile, facilmente irritabile, ostile verso gli utenti e verso colleghi e superiori.

Manifestazioni Cognitive

- Comprendono la sensazione di avere deficit nelle abilità di pensiero (difficoltà di concentrazione, dimenticanze, indecisioni, ridotto problem solving);
- Stile cognitivo più rigido, difficoltà a cogliere sfumature e toni intermedi;
- Pensieri negativi disfunzionali facilmente attivati, ricorrenti o pervasivi;
- Idee negative, ostili e deumanizzanti sugli utenti, i colleghi, il proprio lavoro (a volte con sfondi paranoidi) accompagnano la diminuzione dell'impegno.

Manifestazioni fisiche

- **Senso di fatica cronica,**
- Mal di testa ed emicranie,
- Disappetenza, nausea,
- Dolori alla schiena e muscolari,
- Disturbi del sonno,
- Problemi sessuali,
- Disturbi gastrointestinali, bruciori etc.
- Disturbi Cardio e Cerebrovascolari,
- Irregolarità mestruali.

Manifestazioni comportamentali

Sul posto di lavoro:

- Cali di rendimento, assenze, ritardi,
- Altri comportamenti “disfunzionali”,
- Deterioramento delle relazioni interpersonali.

E negli ambiti extralavorativi

- Deterioramento delle relazioni interpersonali;
- Adozione di comportamenti malsani

Manifestazioni Motivazionali.

- Uno dei sintomi più tipici della sindrome del burnout è la perdita di entusiasmo e di motivazione nel fare il proprio lavoro.
- In alcune occasioni gli operatori possono per periodi iniziali di tempo più o meno prolungati mostrare stati di sovrimpegno come risposta agli stati di esaurimento esperiti nel corso del proprio lavoro.

Strategie di Prevenzione:

- partire da un'accurata **valutazione dei bisogni e dei problemi** individuali e organizzativi
- lavorare per **obiettivi e piani**
- promuovere la **partecipazione del personale ai momenti decisionali** (favorisce il coinvolgimento e consente un flusso di informazioni più aperto).

- *agire sulla struttura dei compiti e delle mansioni*
- *prevedere dei margini di autonomia professionale*
- *varietà delle mansioni*
- *attribuzione di significato al proprio lavoro*

*Sono tutti fattori incidenti sulle **motivazioni**
se accompagnati da occasioni di
formazione e aggiornamento*

*Necessità di realizzare un **sistema di monitoraggio**
periodico con l'obiettivo di cogliere:*

- *il clima psicologico presente*
- *gli atteggiamenti e le opinioni su aspetti e condizioni di lavoro*

Nella **prevenzione** del burnout è importante
la formazione degli operatori a livello di:

- **formazione di base soprattutto in fase di assunzione**
- **interventi di formazione continua in ambito lavorativo**
- **di supervisione.**