

# L'eziologia multifattoriale del mobbing

Paola Caiozzo

*1 marzo 2013*

# Agenda

- Caratteristiche del fenomeno
- Livelli di analisi
- Conseguenze

# Definizioni

Mobbing o Bullying o violenza morale:

Comportamento psicopatologico protratto che determina una sindrome da stress avente caratteristiche specifiche.

Forma di molestia o violenza psicologica esercitata quasi sempre con intenzionalità lesiva, ripetuta in modo iterativo con modalità polimorfe (documento di consenso, med.lav. 92, 2001).



# Definizione di mobbing

Bocconi

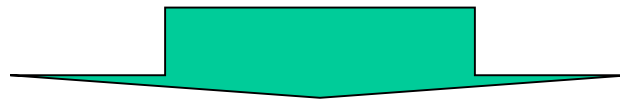
*“Atti, atteggiamenti o comportamenti di violenza morale o psichica in occasione di lavoro, ripetuti nel tempo in modo sistematico o abituale, che portano ad un degrado delle condizioni di lavoro idoneo a compromettere la salute o la professionalità o la dignità del lavoratore”.*

*Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero della Funzione Pubblica*

# Il Mobbing e l'organizzazione: una definizione di campo

Bocconi

- Processo di relazioni stabile e reiterato
- Che coinvolge una pluralità di ruoli organizzativi
- Che è teso a canalizzare energia emotiva negativa
- Al fine di isolare, screditare, emarginare, escludere una o più persone appartenenti al medesimo contesto lavorativo



Dimensione socio-psicologica  
Dimensione organizzativa  
Dimensione economico-sociale  
Dimensione giuridica

# La natura del mobbing

**Bocconi**

mobbing  
strategico

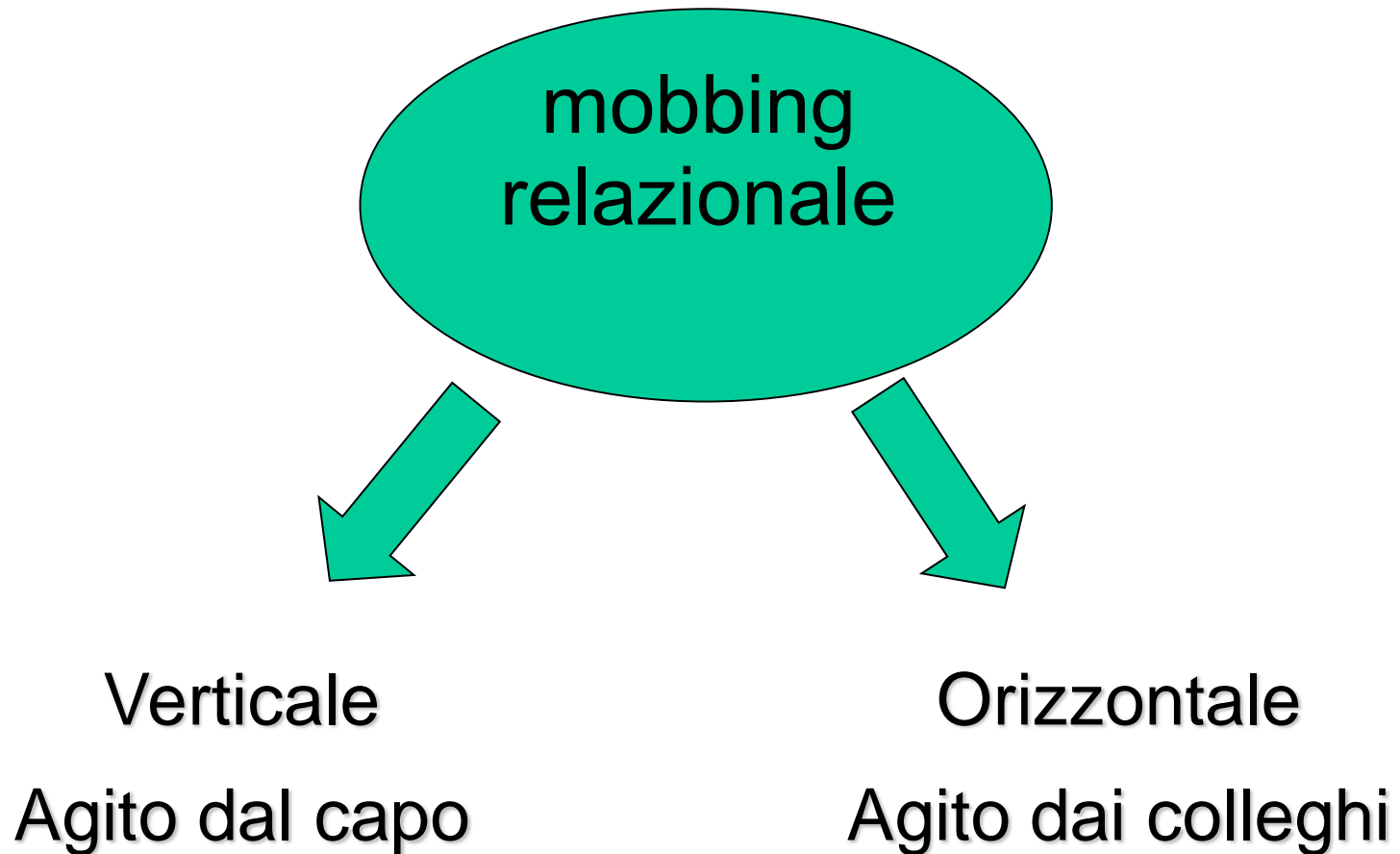
Per decisione  
organizzativa di esclusione  
di un lavoratore  
dall'azienda

mobbing  
relazionale

Per alterazione delle  
relazioni interpersonali  
per motivazioni personali

# La natura del mobbing

**Bocconi**



# La natura del mobbing: una visione d'insieme

	<b>Natura del mobbing</b>		
<b>Punti di origine del mobbing</b>	<b>Mobbing strategico</b>	<b>Mobbing relazionale Verticale</b>	<b>Mobbing relazionale orizzontale</b>
Decisione aziendale	Attivazione strategia di esclusione		
Alterazioni relazioni interpersonali/ degenerazione conflitti		Abuso di discrezionalità collegata al ruolo	
Alterazioni relazioni interpersonali/ degenerazione conflitti			Isolamento, emarginazione, coalizione contro la vittima



# Chi Colpisce

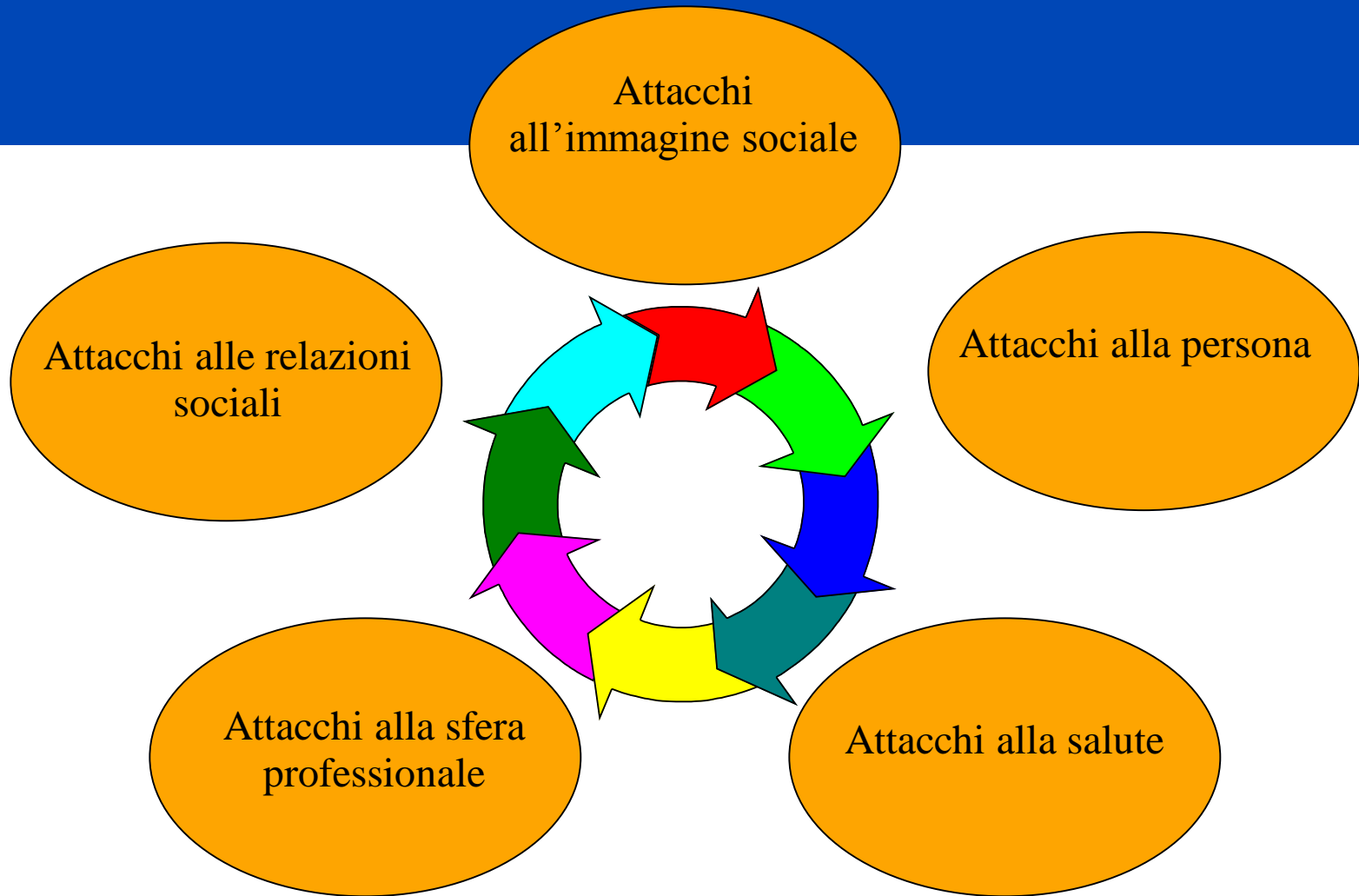
Il fenomeno può colpire chiunque

- Sesso, Età, Background Culturale
- Religione, Razza, Nazionalità,
- Estrazione Sociale, Scelte Sessuali
- Invalidità, Altri Fattori Di Diversità
- Fattori Socioeconomici

**I diversi**

# Le azioni del mobbing

**Bocconi**



# Il mobbing esiste se e solo se

**Bocconi**



# Gli attori

**Bocconi**

**REGISTI - SICARI - MOBBERERS**



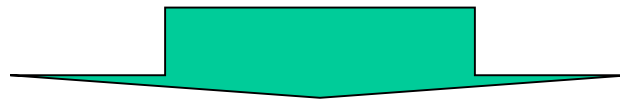
**SPETTATORI**

Plaudenti Omertosi  
Paralizzati Indignati

# Il Mobbing e l'organizzazione: una definizione di campo

Bocconi

- Processo di relazioni stabile e reiterato
- Che coinvolge una pluralità di ruoli organizzativi
- Che è teso a canalizzare energia emotiva negativa
- Al fine di isolare, screditare, emarginare, escludere una o più persone appartenenti al medesimo contesto lavorativo



Dimensione socio-psicologica  
Dimensione organizzativa  
Dimensione economico-sociale  
Dimensione giuridica

# Perché un progetto di ricerca?

## Obiettivi

- Comprendere quali elementi del contesto organizzativo consentano di individuare le condizioni che favoriscono il mobbing (antecedenti e fattori facilitanti organizzativi)
- Comprendere la relazione tra gli elementi identificati (modello interpretativo)

# Livelli di indagine e variabili indagate

## Settore/mercato

- Natura giuridica (pubblica, privata, mista)
- Tipologia di attività (primario, secondario, terziario)

## Struttura organizzativa

- Gerarchia
- Accentramento
- Formalizzazione
- Implementazione
- Utilità
- Chiarezza dei confini di ruolo

## Pratiche HR

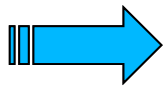
- Orientamento allo sviluppo vs amministrazione
- Formalizzazione
- Implementazione
- Utilità

## Stile di leadership

- Orizzontale
- Verticale

# Alcuni Risultati: le personalità delle organizzazioni

Dittatura Illuminata: Vertice forte, ma orientato al confronto



- » Accentramento (non significativo nel primo test) + leadership orizzontale
- » *diminuisce probabilità di mobbing*

Dittatura Piena: Vertice forte e stile verticale

Accentramento (non significativo nel primo test) + leadership verticale

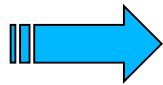
*aumenta probabilità di mobbing*



# Alcuni Risultati: le personalità delle organizzazioni

## Democrazia Flessibile:

- Struttura organizzativa piatta + utilità percepita + implementazione effettiva + Hr orientato allo sviluppo + leadership orizzontale



*diminuisce probabilità di mobbing*

## Dittatura Burocratica

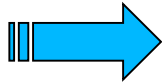
- Struttura organizzativa piramidale + formalizzazione + accentramento + leadership verticale



*aumenta probabilità di mobbing*

# Alcuni Risultati: le personalità delle organizzazioni

- Burocrazia efficace: La formalizzazione ‘buona’
  - *Formalizzazione (da sola non significativa) + utilità percepita + grado di implementazione effettivo*



*diminuisce probabilità di mobbing*

# Verifica delle ipotesi

## Settore/mercato

- Natura giuridica (pubblica, privata, mista)
- Tipologia di attività (primario, secondario, terziario)

## Struttura organizzativa

- Gerarchia (+)
- **Accentramento** (significativa nelle combinazioni)
- **Formalizzazione** (significativa nelle combinazioni)
- Implementazione (-)
- Utilità (-)
- **Chiarezza dei confini di ruolo**

## Pratiche HR

- Orientamento allo sviluppo vs amministr (-).
- Formalizzazione (-)
- Implementazione (-)
- Utilità (+).

## Stile di leadership

- Orizzontale (-)
- Verticale (+)

Combinazioni  
organizzative  
virtuose e viziose

Mobbing

# So What?: La esportabilità dei risultati

Avere un quadro di diagnosi delle “fragilità organizzative” consente:

- Di identificare i fattori di rischio organizzativo che concorrono a creare le condizioni per lo sviluppo del mobbing
- Di dotarsi di una “nuova tecnologia” per integrare il processo di valutazione di alcuni aspetti di rischio stress lavoro correlato
- Di portare in evidenza le coerenze ed incoerenze organizzative e di avere consapevolezza dei diversi costrutti
- Di individuare logiche e rimedi per la prevenzione

# So What?: La diagnosi

## *Avvertenze per l'uso*

- Se i risultati offrono un quadro articolato per una diagnosi, va sottolineato che l'efficacia nella comprensione dei fenomeni si raggiunge se si mantiene integrata la visione di insieme.
- Non bisogna, quindi, concentrarsi sull'analisi di una sola variabile, ma sul "peso" che questa ha in confronto alle altre. Tale avvertenza appare fondamentale per non incorrere nel rischio di banalizzare le diagnosi o trovare "rimedi" che, in termini di prevenzione, curino il sintomo e non la causa di un mal funzionamento.

# So What ?: I Rimedi

## *Lavorare sulla prevenzione*

Il più potente ostacolo posto alla prevenzione risiede nel fatto che “il malato non vuole curarsi”. Se non c’è la reale volontà di intervenire o c’è una volontà di dotarsi di “formalismi estetici” a servizio dell’immagine nessuno delle indicazioni sortirà alcuno effetto

## *Interventi sulla cultura organizzativa*

- Codici di condotta , codici etici e accordi di clima
- Istituzione di ruoli o strutture deputate all’ascolto e all’intervento sul fenomeno ( interne o terze rispetto all’organizzazione)
- Investimento sulla Direzione risorse Umane sulle sue funzioni di sviluppo

# So What?: i Rimedi

## Meccanismi operativi

**Direzione Risorse Umane** investimenti sulla formalizzazione e implementazione delle leve di sviluppo: Selezione, valutazione del potenziale, formazione manageriale. La formazione, (nelle sue varie forme) assume un ruolo fondamentale per lo sviluppo delle competenze relazionali per fornire ad esempio:

- consapevolezza e strumenti razionali per rileggersi rispetto alle richieste organizzative e di ruolo;
- per sviluppare abilità sociali;
- per trasferire metodologie rispetto ai diversi “copioni” manageriali inerenti la gestione delle persone.

# So What ?: i Rimedi

## Meccanismi operativi

**Direzione Risorse Umane** attenzione alla formalizzazione di tutte le “regole” e meccanismi di governo che accompagnano le persone dal loro ingresso nei contesti lavorativi ai diversi passaggi di evoluzione professionale e che presidino la dimensione dell’equità, della trasparenza e della meritocrazia.

Esempio : la valutazione delle prestazioni e l'orchestrazione di un sistema premiante che aiuti a comporre i fisiologici conflitti organizzativi

*La formalizzazione introduce dei contenuti sui quali costruire e gestire il concetto di giustizia organizzativa (Greenberg, 1987), arginando e contenendo la discrezionalità dei ruoli gerarchici.*



# So What ?: i Rimedi

## Meccanismi operativi

**Formalizzazione dei processi di lavoro:** sviluppare la capacità nella e dell'organizzazione di essere "pratica" e non "retorica" sulle procedure/prassi e sui comportamenti manageriali

*La parola d'ordine appare essere la coerenza*

Coerenza : di trasformare quanto viene dichiarato ufficialmente e quanto è sostanzialmente implementato perché utile

Coerenza : nel comportamento quotidiano testimoniato dai manager che appare obbligato ad una continua verifica tra "il detto ed il fatto"

# So What ?: i Rimedi

## Formalizzazione dei processi di lavoro

Sulla responsabilità manageriale della “coerenza “ di nuovo utile a sostegno può essere la formazione e le prassi del personale.

Es: E' retorico e contraddittorio dichiarare, che *“il capitale umano è la risorsa strategica della azienda”*, ma poi misurare i manager solo su risultati di business di breve periodo e non anche su parametri riguardanti la responsabilità di gestione e crescita delle persone. ( il turn over dell'unità, il grado di assenteismo, il clima, la riduzione di conflitti,ecc)..

# So What ? : i Rimedi

## Meccanismi operativi

La Comunicazione organizzativa

Un uso progettato, consapevole e coerente del sistema di comunicazione interna presenta diversi aspetti interessanti in termini di prevenzione:

Può funzionare da spinta compensatrice a disegni strutturali

Sottolinea nei fatti il sistema di relazioni sociali prevalenti

Rende formali e ufficiali i fenomeni, quindi dicibili e trattabili