

Mobbing e Bullismo Lavorativo

Perché non sono la stessa cosa

Dott. Alessandro Pedrazzi — Responsabile Sportello Psicologico Disagio Lavorativo e Mobbing, **CISL Milano Metropoli**

Alessandro Pedrazzi e CISL Milano Metropoli © 2026



Prima di tutto: ascoltare

Quando una persona arriva al nostro sportello, la prima cosa che facciamo è ascoltare davvero — senza fretta di incasellare, senza l'urgenza di applicare etichette. Accogliamo la narrativa della persona, le sue emozioni, le ragioni che l'hanno portata fin qui.

Chi arriva ha bisogno di sentirsi ascoltato e creduto nella propria **verità psicologica**. Solo quando la relazione di fiducia prende forma emerge la necessità di dare un nome più preciso a ciò che è accaduto. Nominare correttamente un'esperienza è spesso il **primo atto di difesa**.

Alessandro Pedrazzi e CISL Milano Metropoli © 2026



Un equivoco diffuso e pericoloso

Il problema

Nella conversazione quotidiana — e purtroppo anche in molti articoli di stampa — **bullismo lavorativo** e **mobbing** vengono usati come sinonimi. Si parla genericamente di "prepotenze sul lavoro" senza distinguere dinamiche profondamente diverse.

La metafora

Confondere bullismo e mobbing equivale a confondere un **temporale** con un'**alluvione**: entrambi portano pioggia, ma la scala del fenomeno, le cause scatenanti e le strategie per affrontarli sono radicalmente differenti.

Capire la differenza non è un esercizio accademico: è il primo passo per proteggersi e per costruire ambienti di lavoro più sicuri.

Due storie, due fenomeni



Marco — Bullismo Lavorativo

Promosso nel reparto comunicazione, Marco subisce critiche sistematiche dalla responsabile Silvia: grafica, stile, ritmo produttivo. Obiettivi arbitrari, resoconti quotidiani, proposte sempre respinte. Il rapporto è logorante e concentrato in una **relazione a due**. Quando Marco segnala la situazione, la dirigenza interviene, lo trasferisce senza penalizzazioni e avvia un coaching per Silvia. **Il sistema funziona come argine.**



Laura — Mobbing

Laura contesta pubblicamente una procedura ingiusta. Da quel momento si attiva un meccanismo coordinato: la direzione raccoglie informazioni negative, voci e insinuazioni circolano, i colleghi prendono le distanze, Laura viene esclusa da riunioni e progetti. Quando prova a difendersi, l'intera organizzazione si è già schierata. **Il sistema non è l'argine: è il fiume in piena.**

Il discrimine fondamentale: il ruolo dell'organizzazione

Bullismo Lavorativo

Un individuo o piccolo gruppo agisce in modo aggressivo. L'organizzazione **non è direttamente coinvolta** e può intervenire come risorsa protettiva. Il perimetro del problema è definito e l'aggressore è identificabile.

Mobbing

La leadership, la struttura e la cultura organizzativa diventano **parte attiva del processo distruttivo**, o lo consentono attraverso la propria inerzia. I canali formali e informali vengono piegati per costruire una narrazione negativa sulla vittima.

«Il mobbing è una forma di terrorismo psicologico che si nutre di comunicazione ostile e contraria all'etica, esercitata in modo sistematico e protratto nel tempo.» — **Heinz Leymann, 1990**



Il potere: rigido nel bullismo, fluido nel mobbing

Bullismo: struttura rigida

Il potere scorre dall'alto verso il basso. In circa **7 casi su 10** il bullo è un superiore diretto (Einarsen et al., 2003). L'esercizio abusivo è relativamente facile da mappare.

Mobbing: potere fluido

Il potere si muove in ogni direzione. Si formano coalizioni, si spostano alleanze, convergono interessi diversi. Un dirigente può essere mobbizzato da collaboratori; un docente estromesso da colleghi, amministrativi e studenti. Il potere non appartiene a un singolo: **circola tra i partecipanti al processo di esclusione.**

Perché la distinzione è cruciale per chi chiede aiuto

Caso di bullismo: soluzioni circoscritte

Un trasferimento, un intervento disciplinare, un percorso di mediazione. Il sistema organizzativo è una **risorsa a cui appoggiarsi**. Le procedure interne funzionano.

Caso di mobbing: soluzioni diverse

Rivolgersi alle risorse umane di un'organizzazione che partecipa attivamente al tuo isolamento è come **chiedere all'oste se il vino è buono**. Le stesse soluzioni diventano inefficaci o controproducenti.

Tutela sindacale e documentazione

Il mobbing richiede un approccio articolato che riconosca come le procedure formali possano essere state strumentalizzate. Fondamentale è la rilevazione dei **fattori di costrittività INAIL** (Circolare n. 71, 17 dicembre 2003).

L'errore che tutti commettiamo

Quando sentiamo parlare di violenze psicologiche sul lavoro, il primo istinto è cercare il colpevole: un individuo, una "mela marcia" da isolare. In psicologia sociale questo si chiama **errore fondamentale di attribuzione** (Berkowitz, 1989): la tendenza ad attribuire il comportamento altrui a tratti individuali, sottovalutando il contesto.

Il mobbing nasce dall'interazione di tre livelli (Duffy & Sperry, 2014):

- Dinamiche **individuali**
- Dinamiche di **gruppo**
- Dinamiche **organizzative**

Non si può risolvere il mobbing "cacciando il bullo": nel mobbing il bullo non è una persona, **è il sistema stesso**.

La conseguenza pratica

Le organizzazioni che espellono un presunto aggressore senza interrogarsi sulla propria cultura e struttura di potere non risolvono il problema: lo spostano semplicemente sul prossimo bersaglio.

Un fenomeno tutt'altro che marginale

5–20%

Lavoratori europei

esposti a violenze e molestie sul lavoro (EU-OSHA), a seconda di paese e settore

2,3M

Persone in Italia

tra 15 e 70 anni che hanno subito almeno una forma di molestia sul lavoro (ISTAT 2022–2023)

6.800+

Infortuni INAIL 2023

per violenze e aggressioni sul lavoro, in aumento dell'**8,6%** rispetto all'anno precedente

86%

Lavoratori italiani

dichiara di non avere nel proprio luogo di lavoro una figura a cui rivolgersi in caso di molestie (ISTAT)

Questi numeri descrivono un **problema strutturale** che attraversa settori, livelli gerarchici e territori — e che richiede risposte all'altezza della sua complessità. L'86% che si sente senza appigli rappresenta uno spazio che l'impegno sindacale è chiamato ad esplorare.

Riconoscere per proteggere

→ Per la vittima

Riconoscere la natura sistemica del mobbing significa smettere di chiedersi *"Cosa ho fatto di sbagliato?"* e iniziare a chiedersi *"Cosa non funziona in questa organizzazione?"* — il primo passo verso la guarigione. Le conseguenze psicologiche (DPTS, depressione) sono più gravi quando la vittima internalizza la colpa (Leymann & Gustafsson, 1996).

→ Per chi tutela i lavoratori

Distinguere bullismo da mobbing significa scegliere gli strumenti giusti e calibrare la strategia. Il contesto organizzativo non è lo sfondo del mobbing: **ne è il protagonista** (Ege, 1997; Gilioli et al., 2001).

→ Per le organizzazioni sane

Non basta un codice etico in bacheca. Un'organizzazione diventa resistente al mobbing quando coltiva attivamente **rispetto, trasparenza e responsabilità reciproca** come pratiche quotidiane — non quando punisce solo i singoli comportamenti scorretti.

📄 **Nominare correttamente il problema è il primo passo.** Ma è un passo senza il quale tutti quelli successivi rischiano di portarci nella direzione sbagliata.