

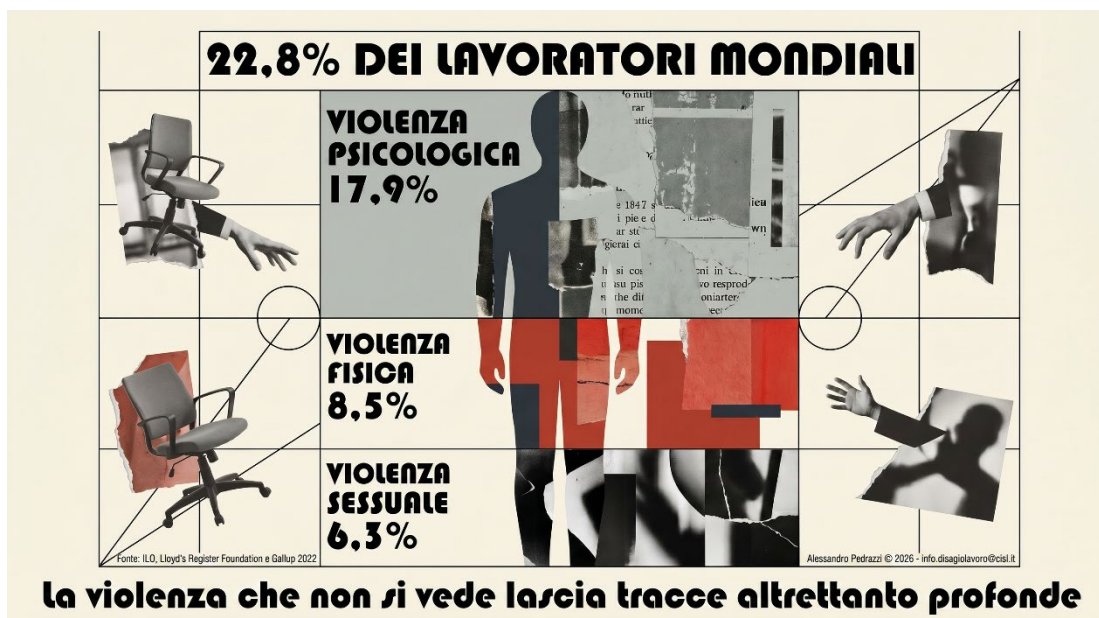
# LA VIOLENZA CHE SI PUÒ PREVEDERE

Come riconoscere i segnali prima che sia troppo tardi

*Ogni episodio di violenza o molestia sul lavoro sembra, nel momento in cui accade, improvviso e imprevedibile, ma la ricerca internazionale racconta una storia diversa. La violenza sul lavoro raramente esplose dal nulla; si sviluppa lungo un percorso riconoscibile, fatto di segnali che precedono l'escalation, di condizioni organizzative che la rendono possibile, e di dinamiche relazionali che la alimentano silenziosamente per mesi, talvolta anni. Saper leggere questi segnali, comprendere dove nasce la violenza, come si nutre, in quale terreno attecchisce meglio, è la condizione necessaria per interromperla prima che raggiunga le sue forme più gravi.*

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

Esiste una tentazione comprensibile quando si parla di violenza sul lavoro, descriverla come un fulmine a ciel sereno: un collega che improvvisamente esplose in insulti, una responsabile che inizia, in modo inspiegabile, a rendere impossibile a una sua collaboratrice. Due semplici esempi, fra i tanti ascoltati presso lo Sportello d'ascolto psicologico; storie che, non di rado, vengono raccontate come *eventi improvvisi*. Eppure, quasi mai è davvero così. La letteratura scientifica internazionale degli ultimi trent'anni - da Heinz Leymann (1996), che per primo descrisse la progressione sistematica del mobbing, fino alle ricerche più recenti pubblicate su eClinicalMedicine e sul Journal of Applied Psychology - converge su un punto: la violenza nei luoghi di lavoro ha una storia, si sviluppa per stadi, lascia tracce, ed è preceduta da segnali intercettabili per tempo; il problema è che di solito non sappiamo dove guardare, e spesso non vogliamo guardare.



Prima di entrare nel meccanismo che produce la violenza, è utile fermarsi sui dati, perché i numeri aiutano a capire di cosa stiamo davvero parlando. L'infografica qui di lato, derivata dai dati offerti dalla prima indagine globale condotta da ILO, Lloyd's Register Foundation e Gallup su oltre 74.000 lavoratori in 121 Paesi, nel 2022, ha rilevato che il 22,8% della popolazione occupata mondiale ha subito almeno una forma di violenza o molestia nel corso

della propria vita lavorativa. La violenza che domina il mondo del lavoro, insomma, non si vede nelle fotografie, non lascia lividi, ma lascia tracce altrettanto profonde.

In Italia il quadro non è meno preoccupante. La successiva infografica sintetizza i dati dell'indagine WeWorld-IPSOS condotta nel novembre 2024 su un campione rappresentativo di 1.100 lavoratori italiani, quelli ISTAT 2022-2023 sulle molestie lavorative e i dati offerti dall'Osservatorio Nazionale sulla Sicurezza degli Esercenti le Professioni Sanitarie (ONSEPS, 2024).

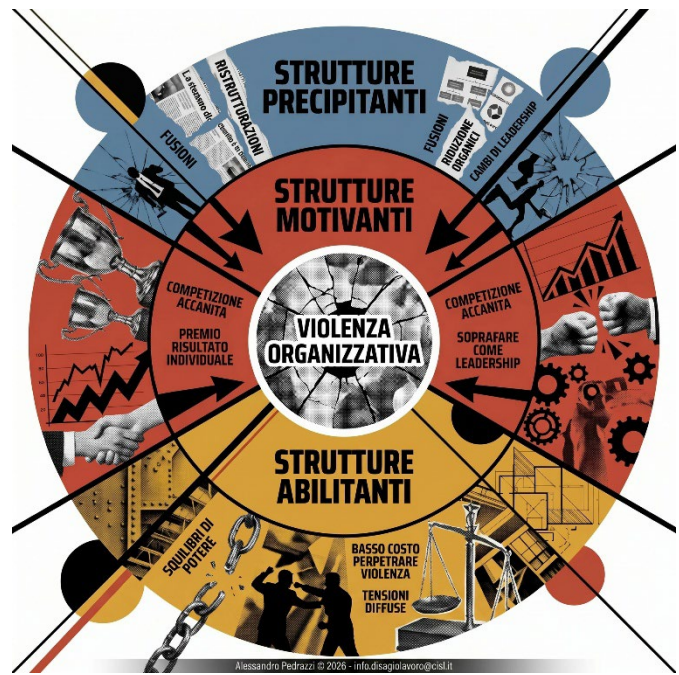


*La distinzione che cambia tutto: violenza dall'interno e dall'esterno*

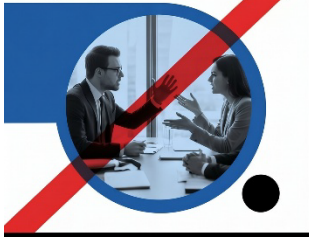
Un contributo prezioso per comprendere il fenomeno viene dalla distinzione, elaborata dall'Istituto Nazionale per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro degli Stati Uniti (NIOSH) e ripresa dalla normativa europea, tra violenza che proviene dall'esterno dell'organizzazione e violenza che nasce dall'interno: nel primo caso si tratta di aggressioni da parte di utenti, pazienti, clienti, persone estranee al contesto lavorativo; nel secondo si tratterebbe di discriminazioni, mobbing, molestie sessuali, supervisione abusiva, inciviltà sistematica tra colleghi e tra responsabili e subordinati. Questa distinzione, tuttavia, rischia di diventare fuorviante se interpretata come se i due fenomeni fossero indipendenti. Uno dei risultati più controintuitivi e solidi della ricerca è che **la violenza esterna è spesso il riflesso di problemi organizzativi interni**. Studi condotti in ambito sanitario, tra cui una revisione narrativa pubblicata su *eClinicalMedicine* (Liu e colleghi, 2024) e una ricerca di Arnetz e colleghi (2022) sulla cultura della sicurezza nelle organizzazioni sanitarie, mostrano con chiarezza che organizzazioni sottorganico, con una comunicazione interna carente, turnover elevato e con operatori esauriti, sono sistematicamente più esposte all'aggressione da parte di utenti e pazienti, e non perché l'utente sia diventato più aggressivo, ma perché l'attesa è più lunga, le informazioni sono meno chiare, i passaggi di consegna sono più affrettati, e gli operatori hanno meno risorse cognitive per gestire i conflitti in modo efficace. Arnetz e colleghi reputano esplicitamente che **livelli adeguati di personale predicono un numero inferiore di episodi di violenza verbale da parte dei visitatori**. Quindi: **la carenza di organico non è solo un problema sindacale: è un fattore di rischio per la violenza**. Il messaggio operativo è importante: quando si valuta il rischio di violenza in un'organizzazione, **bisogna guardare all'interno prima di guardare all'esterno**. Le condizioni che rendono un'organizzazione vulnerabile all'aggressione esterna sono spesso le stesse che producono o tollerano la violenza interna.

## Come nasce la violenza: il terreno prima del seme

La domanda cruciale, dal punto di vista preventivo, non è “chi” è violento, ma “in quale contesto” la violenza può prosperare. Denise Salin, ricercatrice finlandese e una delle voci più ascoltate nel panorama internazionale sul workplace bullying, ha proposto, nel 2003, un modello che è diventato il punto di riferimento in questo campo. Secondo Salin, la violenza interna nei luoghi di lavoro non emerge mai dal comportamento isolato di un singolo individuo: è il prodotto dell'interazione tra tre categorie di strutture organizzative. Le **strutture abilitanti** sono le condizioni che rendono possibile la violenza: squilibri di potere percepiti come immutabili, clima organizzativo in cui il costo di perpetrare comportamenti violenti è basso (perché non ci sono conseguenze), e bassi livelli di soddisfazione lavorativa che generano tensioni diffuse. Le **strutture motivanti** sono gli incentivi che spingono verso la violenza: competizione interna accanita, sistemi di valutazione che premiano il risultato individuale a scapito della collaborazione, culture organizzative in cui "sopraffare" è visto come una forma di leadership. Le **strutture precipitanti**, infine, sono gli eventi scatenanti: ristrutturazioni, fusioni, riduzione degli organici, cambi di leadership; tutto ciò che destabilizza gli equilibri e accelera le dinamiche già latenti. Questo modello ha una virtù fondamentale: trasforma la prevenzione da reazione individuale a intervento sistemico. Non si tratta di identificare il "cattivo" e rimuoverlo: si tratta di modificare le condizioni che lo rendono possibile. Come scrivono Duffy e Sperry nel loro volume “Overcoming Mobbing” (2014), i processi ordinari di gestione aziendale possono rendere un'organizzazione propensa ad abusare dei propri dipendenti. Il mobbing non è un'eccezione: è uno dei lati oscuri della vita organizzativa, quando certi ingredienti si combinano in certe proporzioni.



**L'INCIVILTÀ** | Bassa intensità, intenzione ambigua, viola il rispetto. Esempi: commenti sarcastici, interruzioni.



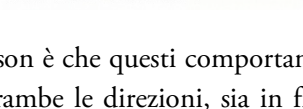
**LA SPIRALE** | Comportamenti non gestiti si amplificano in frequenza e intensità.



**IL MECCANISMO** | “Risposta occhio per occhio” diventa automatica, difficile da interrompere



**IL VALORE PREDITTIVO** | Aumento dell'inciviltà segnala problemi organizzativi gravi, non solo “cattive maniere”.



## L'inciviltà come segnale precoce: il meccanismo della spirale

Se Salin ci dice in quale terreno nasce la violenza, Lynne Anderson e Christine Pearson - due ricercatrici statunitensi che nel 1999 pubblicarono su *Academy of Management Review* un articolo che è diventato uno dei più citati nella letteratura organizzativa - ci spiegano come cresce. Il loro modello della "spirale dell'inciviltà" è, dal punto di vista della previsione, forse il contributo più utile. L'inciviltà sul lavoro viene definita come un comportamento di bassa intensità, con intenzione ambigua di nuocere, che viola le norme di rispetto reciproco: un commento sarcastico in riunione, un'interruzione sistematica, un saluto ignorato, un'e-mail con tono scortese, una battuta che degrada. Comportamenti che, presi singolarmente, sembrano quasi banali, troppo piccoli per essere denunciati, troppo frequenti per essere ignorati. La

scoperta di Anderson e Pearson è che questi comportamenti, se non vengono gestiti, non rimangono stabili: tendono ad amplificarsi in entrambe le direzioni, sia in frequenza che in intensità. L'inciviltà genera inciviltà, che

genera conflitto aperto, che può evolvere in violenza. La "risposta occhio per occhio" che descrivono non è un'eccezione irrazionale: è una risposta psicologicamente comprensibile all'ingiustizia percepita, e diventa un meccanismo automatico e difficile da interrompere una volta avviato. Il valore predittivo di questo modello è enorme: **se in un'organizzazione si osserva un aumento generalizzato dell'inciviltà - più interruzioni nelle riunioni, più tensione nei corridoi, più lamentele sui toni delle comunicazioni interne - non si sta osservando solo un problema di cattive maniere, si sta osservando il primo stadio di una progressione** che, in assenza di intervento, ha una direzione nota. Come scrivono Christine Porath e Christine Pearson in un articolo pubblicato sulla *Harvard Business Review* nel 2013, l'inciviltà corrode la produttività, logora il morale, spinge i dipendenti a lasciare l'organizzazione. Ma soprattutto, crea il clima in cui comportamenti più gravi diventano possibili e poi normali.

### *Quattro stadi verso il punto di non ritorno*

Heinz Leymann, lo psicologo svedese-tedesco che negli anni Novanta definì per primo il mobbing come fenomeno scientifico, descrisse una progressione in quattro stadi che è ancora oggi la mappa più utile per capire dove si trovano le organizzazioni e dove stanno andando. Il primo stadio è l'**incidente critico**: un conflitto, una rivalità, una decisione controversa che genera tensione tra persone o gruppi. Di per sé, è qualcosa che accade in qualsiasi organizzazione e non porta necessariamente da nessuna parte. È ciò che accade dopo che determina la traiettoria. Il secondo stadio è il **bullismo sistematico**: i comportamenti negativi si organizzano, si reiterano, si consolidano in un pattern riconoscibile. Il lavoratore viene isolato, screditato, escluso dalle informazioni rilevanti, bersagliato di critiche sproporzionate. Spesso, in questa fase, il comportamento è già visibile ad altri (colleghi, responsabili intermedi) che però non intervengono. Il silenzio degli osservatori è parte del meccanismo: normalizza ciò che è anormale. Il terzo stadio è l'**intervento del management e dell'amministrazione del personale**, il più critico, perché è qui che l'organizzazione tipicamente compie l'errore più costoso. Invece di indagare le dinamiche in atto, tende a etichettare il lavoratore preso di mira come "il problema": difficile, fragile, eccessivamente sensibile. Questo ribaltamento della responsabilità - noto in letteratura come *victim blaming* - non solo fallisce nel risolvere il conflitto, ma lo aggrava. Il lavoratore sente che l'istituzione si è schierata contro di lui; i comportamenti prevaricatori dei perpetratori trovano una legittimazione implicita. Il quarto stadio è l'**esclusione**: il lavoratore viene spinto fuori dall'organizzazione (attraverso malattia, dimissioni, licenziamento, pensionamento anticipato) spesso con conseguenze psicologiche gravi, documentate da anni di ricerca clinica. Ciò che rende questo schema prezioso non è solo la sua capacità descrittiva: è la sua utilità predittiva. Sapere che queste sono le fasi della progressione permette di riconoscere in quale stadio ci si trova, e di agire prima che il passo successivo sia compiuto.



### *Due storie, uno schema*

Per dare concretezza a questi meccanismi, presentiamo due ricostruzioni ispirate alla casistica dello sportello d'ascolto. Nomi e dettagli identificativi sono stati modificati per tutela della riservatezza, ma le dinamiche descritte sono fedeli a situazioni realmente incontrate.

La storia di Elena: quando il clima si deteriora prima della persona. Elena ha trentanove anni, è coordinatrice amministrativa in un'azienda di servizi alla persona. Per anni ha lavorato bene, con un team affiatato. Poi arriva un nuovo direttore, con un mandato di "efficienza" e un'attitudine alla competizione interna. Nelle prime settimane sembrano piccole cose: le riunioni diventano più tese, il tono delle e-mail si indurisce, qualcuno inizia a ricevere feedback pubblici negativi. Elena nota un cambiamento nel clima ma non riesce a nominarlo: "Si è fatto un po'

pesante, ma forse è un momento di transizione". Nel giro di quattro mesi, due colleghi chiedono il trasferimento, un altro va in malattia. Elena comincia a essere convocata per colloqui disciplinari su presunte irregolarità che non riesce a ricostruire. Si presenta allo sportello CISL quando la situazione è già avanzata al terzo stadio di Leymann: il management ha adottato il suo frame - "Elena è il problema" - e lei è rimasta sola a difendere una posizione che non riesce nemmeno a descrivere con chiarezza. La domanda che pone il delegato che la segue è quella giusta: "Quando hai notato il primo segnale che qualcosa non andava?" La risposta di Elena rivela che i segnali c'erano mesi prima, ma non aveva strumenti per interpretarli come tali.

La storia di Marco: l'aggressione esterna come cartina al tornasole. Marco ha quarantasei anni, lavora come operatore di sportello in un ufficio pubblico. Nell'arco di pochi mesi subisce tre episodi di aggressione verbale da parte di utenti, uno dei quali si avvicina alla violenza fisica. Quando la situazione viene analizzata, emerge un quadro prevedibile: l'ufficio è sottorganico da quasi un anno, i tempi di attesa si sono triplicati, i colleghi più esperti sono stati trasferiti, e nessuno ha comunicato agli utenti i cambiamenti nelle procedure. Marco non è stato sfortunato: era in un contesto organizzativo che aveva sistematicamente aumentato il rischio di violenza esterna, senza che nessuno lo leggesse come tale. La prevenzione sarebbe stata, in questo caso, una questione di organico, comunicazione e procedure, non di tecniche di de-escalation individuale.

*La "tirannia minuta": supervisione abusiva come segnale precoce sistemico*



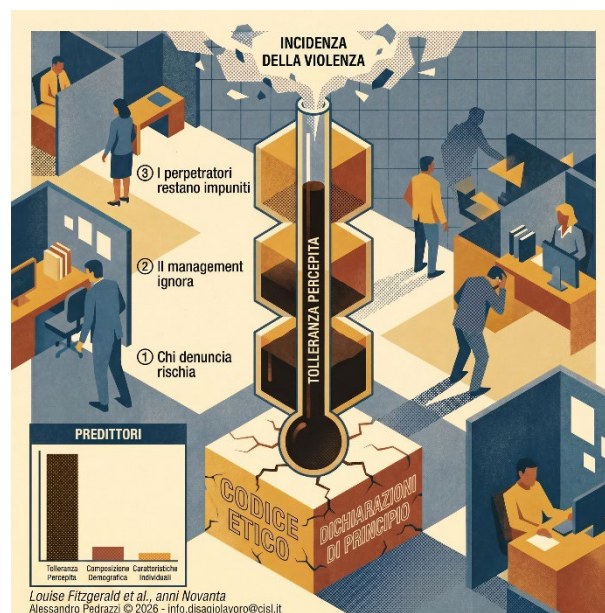
Uno dei segnali più potenti e meno riconosciuti della deriva verso la violenza organizzativa interna è ciò che Blake Ashforth, nel 1994, ha definito **petty tyranny**, tirannia minuta. Ashforth studia un tipo di leadership che non raggiunge mai i livelli di visibilità del capo apertamente violento ma che, sistematicamente, umilia, controlla in modo arbitrario, scoraggia l'iniziativa, non riconosce i contributi altrui, pone la propria autorità al di sopra di qualsiasi considerazione di equità. La tirannia minuta non si denuncia facilmente: ogni singolo comportamento è difendibile, o almeno ambiguo. Ma il suo effetto cumulativo sul clima di lavoro è devastante, e la ricerca di Ashforth mostra che essa opera come un preciso fattore di rischio per l'escalation: crea un modello di relazione in cui la prevaricazione diventa norma e il rispetto diventa eccezione. Ben Tepper, in una serie di studi cul-

minati in una revisione sistematica pubblicata su *The Leadership Quarterly* (2021), ha documentato che la supervisione abusiva - definita come il display persistente di comportamenti verbali e non verbali ostili, con esclusione del contatto fisico - è associata a una cascata di effetti negativi: riduzione del benessere psicologico dei subordinati, incremento del turnover, deterioramento della performance, e, elemento cruciale, diffusione dei comportamenti abusivi verso il basso nella gerarchia. **I subordinati di capi abusivi tendono a diventare, a loro volta, meno civili con i colleghi; la prevaricazione si trasmette, come un codice di comportamento imparato dall'esempio.**

Il segnale da cercare, dunque, non è solo l'episodio eclatante: è il pattern quotidiano. Quante riunioni terminano con qualcuno umiliato? Quanti dipendenti esitano prima di fare una domanda al loro responsabile? Quanto spesso si sente "qui è sempre andata così" come risposta a una critica ragionevole? Queste non sono osservazioni sociologiche astratte: sono indicatori misurabili del clima organizzativo, e la ricerca di Mary Dollard e Arnold Bakker (2010) ha mostrato che il costrutto di "Psychosocial Safety Climate", la percezione condivisa che il management sia genuinamente impegnato a proteggere la salute psicologica dei lavoratori, predice, in studi longitudinali, la riduzione del bullismo fino a quattro anni nel futuro.

## *Il ruolo della tolleranza organizzativa: quando il silenzio è complicità*

C'è un altro fattore predittivo che la ricerca ha identificato con particolare chiarezza e che merita uno spazio specifico: la tolleranza organizzativa verso le molestie e la violenza. Louise Fitzgerald e i suoi collaboratori hanno sviluppato a partire dagli anni Novanta un concetto, la tolleranza organizzativa verso le molestie sessuali, che si applica, per estensione, a qualsiasi forma di violenza interna. L'assunto di fondo è che la cultura di un'organizzazione riguardo alla violenza non si misura nelle dichiarazioni di principio o nei codici etici affissi sulle pareti, ma in tre cose molto concrete: **la percezione che chi denuncia rischi di subire conseguenze negative; la percezione che il management non prenderà sul serio la segnalazione; la percezione che i perpetratori non subiranno sanzioni significative.** Fitzgerald e i suoi colleghi hanno dimostrato che questa tolleranza percepita è il predittore più forte dell'incidenza delle molestie sessuali, più della composizione demografica del gruppo di lavoro e più delle caratteristiche individuali dei potenziali perpetratori. La stessa logica si applica alle altre forme di violenza. I dati italiani lo confermano dolorosamente. L'indagine WeWorld-IPSOS 2024 rileva che il 62% delle donne vittime di violenza sul lavoro non ha denunciato per timore di perdere il lavoro o di subire conseguenze negative. **Il silenzio non è apatia: è una risposta razionale a un contesto che viene percepito come non sicuro per chi parla.** E quel silenzio, a sua volta, alimenta la tolleranza: i perpetratori imparano che il costo delle loro azioni è basso, e continuano. Il circolo si chiude. Riconoscere la tolleranza organizzativa come segnale di rischio - prima ancora che accada qualcosa di grave - significa chiedersi: quante segnalazioni vengono accolte seriamente? Quanti responsabili vengono chiamati a rispondere delle proprie condotte? Quante persone sanno a chi rivolgersi in caso di problemi relazionali? Le risposte a queste domande disegnano il profilo di rischio di un'organizzazione con una precisione che nessuna telecamera di sicurezza potrà mai raggiungere.



*Intercettare l'escalation: dalla de-escalation individuale all'intervento sistemico*

Se la violenza sul lavoro ha una progressione riconoscibile e dei precursori identificabili, allora la prevenzione ha due livelli distinti. Il primo è l'intervento sui segnali precoci, prima dell'escalation. Il secondo è la gestione dell'escalation già in corso, limitarne i danni e interromperne la progressione.

Circa il secondo livello, la de-escalation è lo strumento più conosciuto e quello su cui esiste la formazione più diffusa. Tecniche di comunicazione calma, postura non invasiva, ascolto attivo, offerta di alternative: tutti strumenti utili, documentati, che permettono di ridurre la tensione in situazioni di conflitto già manifesto. Studi come quello di Heckemann e colleghi (2015) mostrano che la **formazione alla de-escalation migliora la conoscenza e la fiducia degli operatori nella gestione delle situazioni difficili.** Tuttavia, la stessa letteratura è chiara su un limite fondamentale: **la de-escalation individuale non risolve problemi organizzativi strutturali.** Un operatore sanitario formato alla de-escalation che lavora in un reparto sottorganico, con pazienti che aspettano ore senza informazioni, in un ambiente fisico caotico, ha strumenti migliori, ma continua a operare in un contesto che produce aggressività in modo sistematico. Una revisione sistematica pubblicata su *Asian Nursing Research* nel 2021 è esplicita: per combattere efficacemente la violenza sul lavoro, le organizzazioni devono implementare interventi su più livelli che combinino formazione, sistemi di segnalazione e modifica del contesto organizzativo. La de-escalation da sola non basta.

Circa il primo livello, invece, il programma più solido dal punto di vista delle evidenze è il CREW (Civility, Respect and Engagement in the Workplace), sviluppato originariamente per il sistema sanitario dei veterani negli Stati Uniti e poi replicato in contesti molto diversi. Michael Leiter, Heather Spence Laschinger e i loro colleghi hanno pubblicato nel 2011 sul *Journal of Applied Psychology* uno studio condotto su 41 unità ospedaliere (oltre 900 lavoratori) che mostra, in un disegno quasi-sperimentale con 6 mesi di follow-up, che le unità che avevano implementato il programma CREW mostravano miglioramenti significativi rispetto ai gruppi di controllo in civiltà tra colleghi, inciviltà da parte dei supervisor, rispetto percepito, soddisfazione lavorativa, cinismo e assenteismo. I guadagni erano ancora presenti a un anno di distanza (Leiter e colleghi, 2012). **Il cuore del programma non è la formazione frontale: è un processo di riflessione facilitata all'interno delle unità, che porta i gruppi di lavoro a definire collettivamente le proprie norme di comportamento e a monitorarle nel tempo.**

### *Il consigliere di fiducia: un canale basso-soglia per il segnale precoce*

Tra gli strumenti di prevenzione che la normativa europea e quella italiana hanno progressivamente riconosciuto, il *consigliere o consigliera di fiducia* merita un approfondimento specifico. Si tratta di una figura (prevista già dalla Raccomandazione europea 92/131/CEE e recentemente rafforzata dalla Legge 4/2021) con un ruolo preciso: **offrire un canale informale, riservato e a bassa soglia attraverso cui i lavoratori possono segnalare situazioni di disagio relazionale prima che degenerino in conflitti formali o episodi di violenza.** La logica che sostiene questo strumento è esattamente quella della previsione. La violenza che arriva allo stadio della denuncia formale è già a un punto avanzato della progressione descritta da Leymann. Il consigliere o consigliera di fiducia intercetta il problema nelle fasi precedenti: quando il lavoratore ha ancora dubbi se quello che vive sia un problema reale o una sua eccessiva sensibilità; quando teme di segnalare ufficialmente perché non sa cosa succederebbe; quando cerca una voce qualificata con cui ragionare prima di decidere. In Olanda, dove la figura del *vertrouwenspersoon* è radicata da oltre trent'anni e sta per diventare obbligatoria per legge per le aziende con più di dieci dipendenti, i dati mostrano che circa il 13% dei lavoratori incontra situazioni di comportamento indesiderato ogni anno, e che l'accesso a un canale riservato riduce significativamente il rischio di escalation. In Belgio la nomina di un *personne de confiance* è già obbligatoria per le aziende con 50 o più dipendenti. L'obiezione più comune a questo strumento, che un aumento delle segnalazioni significherebbe un peggioramento del clima, veicola una narrativa esattamente opposta alla verità: **un basso numero di segnalazioni non indica assenza di problemi, ma indica che le persone non si fidano del sistema.** Quando il canale di segnalazione è percepito come sicuro, le segnalazioni aumentano, e questo è un segnale di fiducia, non di deterioramento.

### **Cosa guardare, concretamente: i segnali da non ignorare**

Ricapitolando quanto emerge dalla ricerca internazionale, è possibile identificare alcune famiglie di segnali precoci che, nella loro combinazione, indicano un'organizzazione a rischio di escalation verso la violenza, interna o esterna.

Il primo gruppo è quello dei **segnali climatici**: aumento dell'inciviltà quotidiana (toni più aggressivi nelle comunicazioni, interruzioni sistematiche, commenti sarcastici normalizzati), incremento delle assenze per malattia soprattutto tra specifici team o reparti, richieste crescenti di trasferimento, difficoltà di reclutamento e alto turnover,



riduzione della partecipazione spontanea nelle attività comuni. Il secondo gruppo è quello dei **segnali di leadership**: responsabili che gestiscono i conflitti ignorandoli o scaricandoli verso il basso, supervisori che ricevono raramente feedback dai propri collaboratori, culture in cui "chi si lamenta è il problema", assenza di procedure chiare per la segnalazione di comportamenti scorretti. Il terzo gruppo è quello dei **segnali organizzativi strutturali**: sottorganico persistente, carenza di comunicazione interna (soprattutto durante i cambiamenti), sovraccarico di lavoro non riconosciuto, scarsa chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, tutti fattori che Salin (2003) identifica esplicitamente tra le strutture abilitanti e precipitanti della violenza. Il quarto gruppo, forse il più sottovalutato, è quello dei **segnali di tolleranza**: casi documentati di comportamento scorretto che non hanno ricevuto conseguenze, lavoratori che riferiscono di non sapere a chi rivolgersi in caso di problemi relazionali, ambienti in cui si scherza sistematicamente su temi che toccano la dignità delle persone. Nessuno di questi segnali, preso singolarmente, costituisce una prova di nulla. Ma la loro co-presenza, e la loro tendenza ad intensificarsi nel tempo, è il sistema d'allarme precoce che la ricerca ci ha consegnato.



### Cosa può fare l'organizzazione



La risposta alle domande sulla prevenzione non può essere né individuale né esclusivamente tecnica. Le barriere fisiche, le telecamere, i dispositivi di allarme servono, e in certi contesti sono indispensabili, ma non toccano le radici del problema. Ciò che la ricerca indica come più efficace è una combinazione di interventi che agiscono simultaneamente su più livelli. Il primo è l'**adozione di una politica esplicita di tolleranza zero** verso qualsiasi forma di violenza e molestia, con procedure chiare, visibili e credibili — dove la credibilità dipende dalla concreta applicazione delle sanzioni previste, non dalle dichiarazioni di principio. Il secondo è la **costruzione di canali di segnalazione multipli** e basso-soglia, tra cui il consigliere o consigliera di fiducia come figura esterna alla linea gerarchica. Il terzo è l'**investimento sul clima organizzativo** attraverso interventi strutturati che

agiscono sulle norme di comportamento del gruppo di lavoro, non solo sulle competenze individuali. Il quarto, e forse il più trascurato, è il governo dei **fattori organizzativi strutturali**: organico adeguato, ruoli chiari, comunicazione trasparente durante i cambiamenti, carichi di lavoro sostenibili. Questi non sono lussi: sono le condizioni di base senza cui qualsiasi altro intervento ha efficacia ridotta.

### Concludendo: la prevenzione comincia con lo sguardo

La violenza sul lavoro non nasce dal nulla ma emerge da un terreno che la rende possibile, cresce attraverso segnali che la preannunciano, e si consolida in contesti che la tollerano o addirittura la incentivano. La condizione primaria per leggere quei segnali, e per agire prima che la progressione raggiunga i suoi stadi più devastanti è voler guardare anche quando ciò che si vede è scomodo nell'ecosistema aziendale e, con la stessa attenzione che si dedica ai bilanci e ai risultati, guardare alla salute relazionale dell'organizzazione.

## Riferimenti bibliografici

- Andersson, L.M. e Pearson, C.M. (1999). *Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
- Anderson, A. et al. (2021). *A systematic review: Effectiveness of interventions to de-escalate workplace violence against nurses in healthcare settings*. *Asian Nursing Research*, 15(2), 71–77.
- Arnetz, J.E. et al. (2022). *Patient safety culture: The impact on workplace violence and health worker burnout*. SAGE Open Nursing.
- Ashforth, B.E. (1994). *Petty tyranny in organizations*. *Human Relations*, 47(7), 755–778.
- Dollard, M.F. e Bakker, A.B. (2010). *Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement*. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5), 1782–1793.
- Duffy, M. e Sperry, L. (2014). *Overcoming Mobbing: A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying*. Oxford University Press.
- EU-OSHA (2022). *OSH Pulse Survey: Psychosocial Risks and Mental Health at Work*. Bilbao: Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro.
- Fitzgerald, L.F., et al. (1997). *Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model*. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 578–589.
- Heckemann, B. et al. (2015). *Learning and performance outcomes of mental health staff training in de-escalation techniques for the management of violence and aggression*. *European Psychiatry*. PubMed PMID 26034178.
- ILO – Lloyd's Register Foundation – Gallup (2022). *Experiences of Violence and Harassment at Work: A Global First Survey*. Ginevra: International Labour Organization.
- ISTAT (2024). *Le molestie: vittime e contesto. Anno 2022–2023*. Roma.
- Law, R., et al. (2011). *Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement*. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5), 1782–1793.
- Leiter, M.P., et al. (2011). *The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes*. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1258–1274.
- Leiter, M.P., et al. (2012). *Getting better and staying better: Assessing civility, incivility, distress, and job attitudes one year after a civility intervention*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 425–434.
- Leymann, H. (1996). *The content and development of mobbing at work*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- Liu, J. et al. (2024). *The growing burden of workplace violence against healthcare workers: Trends in prevalence, risk factors, consequences, and prevention — a narrative review*. *eClinicalMedicine (The Lancet)*.
- ONSEPS — Osservatorio Nazionale sulla Sicurezza degli Esercenti le Professioni Sanitarie e Socio-sanitarie (2025). *Relazione di attività anno 2024*. Ministero della Salute.
- Porath, C.L. e Pearson, C.M. (2013). *The price of incivility*. *Harvard Business Review*, 91(1–2), 114–121.
- Salin, D. (2003). *Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232.
- Tepper, B.J. (2000). *Consequences of abusive supervision*. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B.J. (2021). *Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink*. *The Leadership Quarterly*, 32(2).
- WeWorld–IPSOS (2024). *Non staremo al nostro posto. Per il diritto a un lavoro libero da molestie e violenze*. Milano.