

# Giornata di sensibilizzazione sul fenomeno della violenza e delle molestie negli ambienti di lavoro

24 OTTOBRE 2025 | 12.30 - 18.30 - Aula Cipolla, Dipartimento di Scienze giuridiche

Rischi psicosociali emergenti nel cambiamento del mondo del lavoro. Il modello di prevenzione derivante dal policy mapping

*Prof. Roberta Fida*  
*Aston Business School*

# Obiettivi

---

- **Comprendere cosa significa prevenire la violenza e le molestie sul lavoro, superando l'idea che basti “intervenire quando succede”.**
- Fare una **panoramica** dei risultati della **mappatura delle policy** (legislazioni e linee guida) relative alla violenza a lavoro in Italia e UK
- Descrivere il **modello di prevenzione** sviluppato e il toolkit e dashboard

# Perché parlare di prevenzione?

---

- La prevenzione della violenza a lavoro non può essere lasciata al caso.
  - Troppo spesso si interviene solo dopo che il danno è avvenuto.
  - Ma prevenire significa agire prima, durante e dopo gli episodi, con strategie specifiche e coerenti.
  - Le politiche organizzative sono ancora frammentate, poco operative e raramente allineate con le evidenze scientifiche.
- ✓ Serve una definizione chiara di prevenzione.
  - ✓ Serve un approccio strutturato e sistemico.

# Le principali forme di violenza a lavoro

**Incivilita'**: Comportamenti scortesi, mancanza di rispetto, violazione delle norme di cortesia professionale. Spesso ambigui.

**Bullismo (Mobbing)**: comportamenti aggressivi e persecutori a lavoro, in modo ripetuto nel tempo, volti a colpire ed emarginare la vittima.

**Discriminazione**: comportamenti e pratiche che prendono di mira una persona, trattandola in modo svantaggioso o ingiusto, a causa di una sua caratteristica personale (età, razza, genere, orientamento sessuale, disabilità o religione).

**Molestia (sessuale e psicologica)**: Comportamenti non desiderati di natura sessuale o psicologica che ledono la dignità della persona e creano un clima ostile.

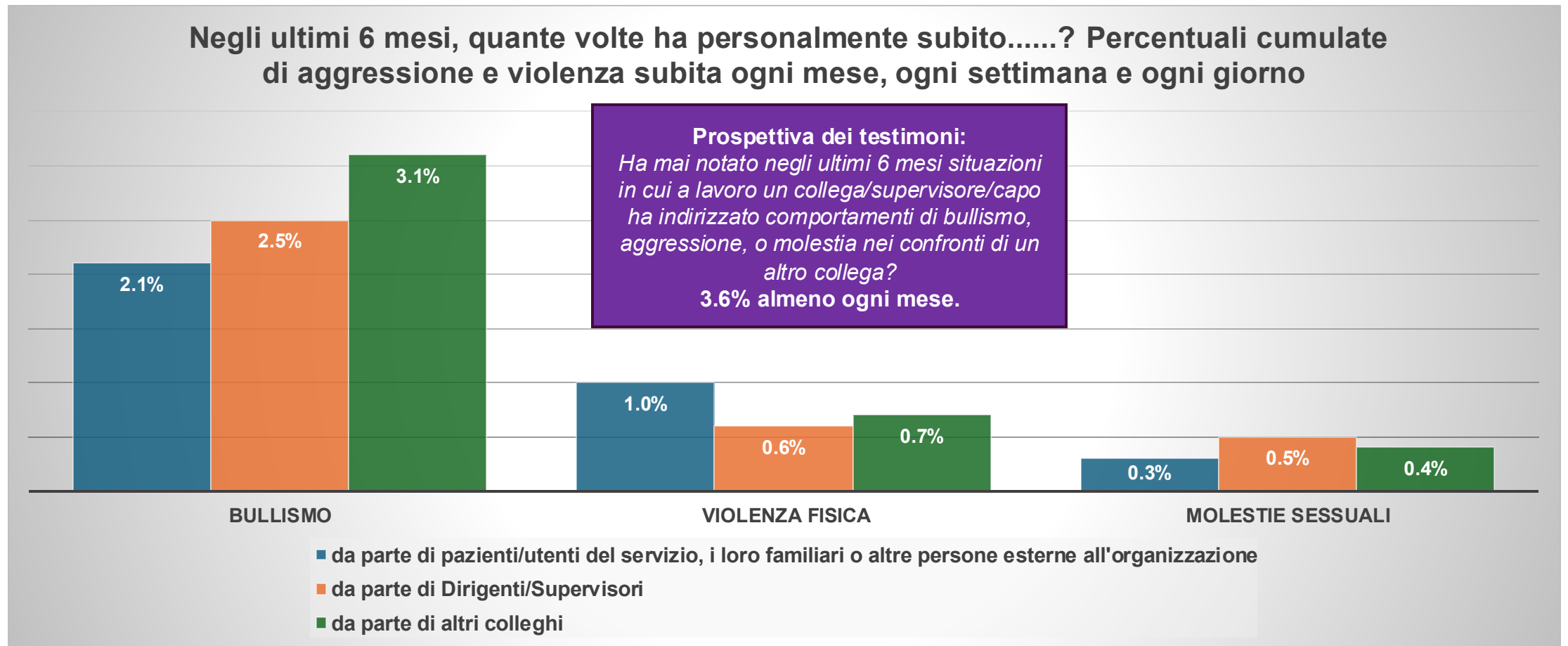
**Cyberaggressione / Cyberbullying**: Comportamenti aggressivi mediati dalla tecnologia (email, chat, social aziendali), spesso accessibili anche fuori dall'orario lavorativo.

**Violenza (fisica e psicologica)**: Comportamenti estremi che includono danni fisici o minacce serie alla salute mentale e fisica della vittima.

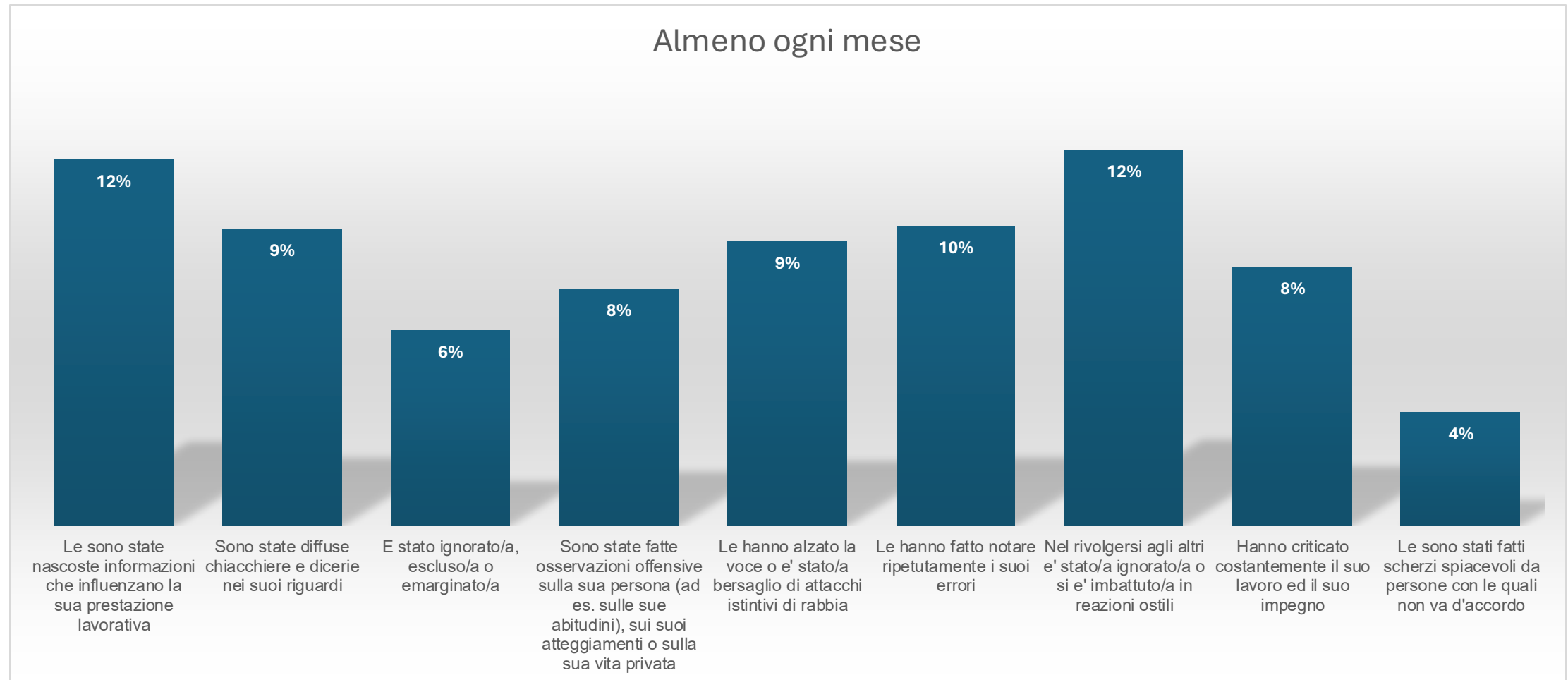


# Progetto BRIC 2023-2025

Campione rappresentativo di lavoratori italiani. N = 2011

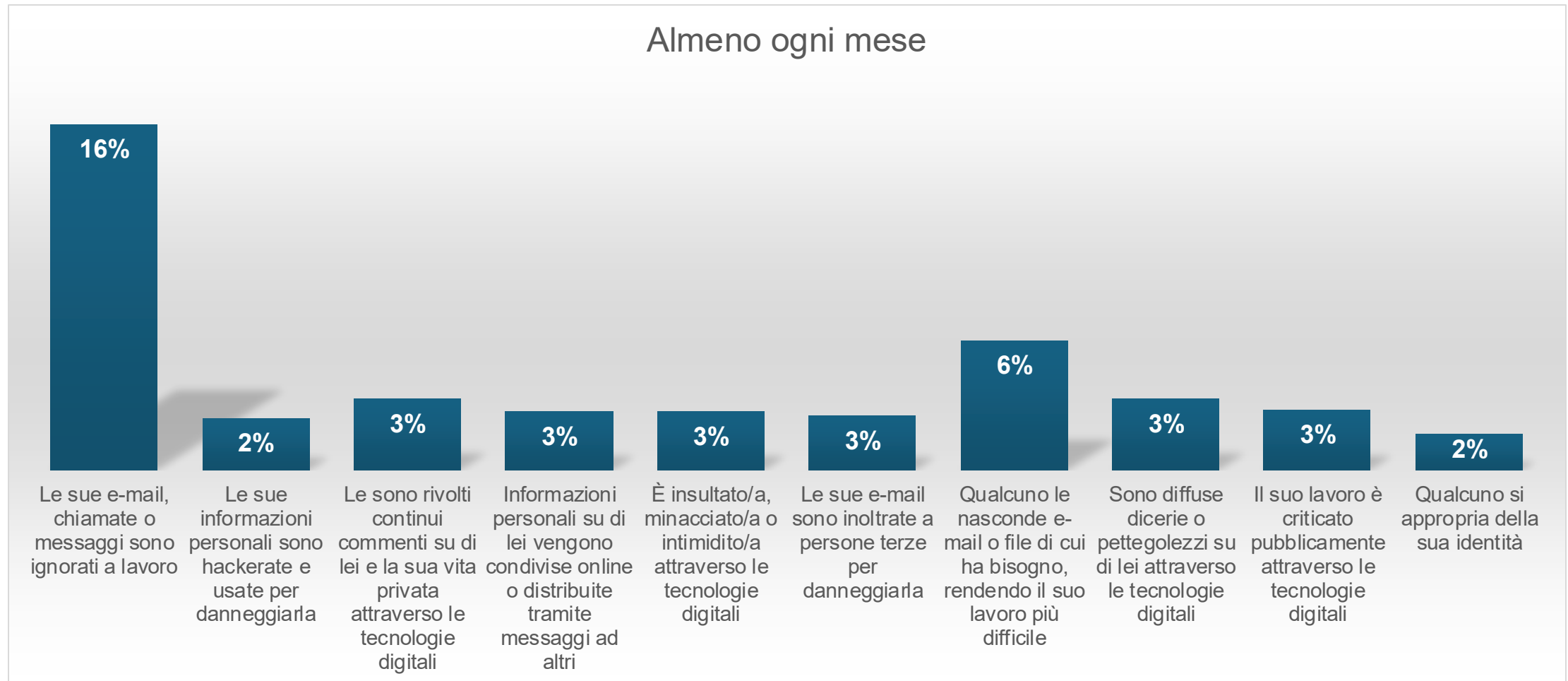


# Come cambiano le percentuali se indaghiamo specifici comportamenti?



Gli item usati si riferiscono alla seguente scala validata: Guy Notelaers, Beatrice Van der Heijden, Helge Hoel & Ståle Einarsen (2019) Measuring bullying at work with the short-negative acts questionnaire: identification of targets and criterion validity, Work & Stress, 33:1, 58-75.

# Anche il cyberbullismo è diffuso...



Gli item usati si riferiscono alla seguente scala validata: Vranjes, I., Baillien, E., Vandebosch, H., Erreygers, S., & De Witte, H. (2018). When workplace bullying goes online: Construction and validation of the Inventory of Cyberbullying Acts at Work (ICA-W). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 28-39.

© Tutti i diritti riservati. Questa presentazione è destinata esclusivamente a fini formativi e non può essere riprodotta, distribuita o utilizzata per scopi commerciali senza il previo consenso scritto dell'autore.

# Differenze di genere

Se usiamo la scala comportamentale non ci sono differenze tra uomini e donne

Se usiamo la domanda unica “Negli ultimi 6 mesi, quante volte ha personalmente subito atti di bullismo....“ le donne riportano una maggiore frequenza

# La mappatura delle policy

---

## Scopo generale

Mappare in modo sistematico le politiche **statutarie e non vincolanti (soft policies)** nel **Regno Unito, in Italia e a livello dell'Unione Europea** relative all'aggressione sul lavoro, al fine di valutarne la **copertura, coerenza e allineamento** con la ricerca accademica contemporanea.

## Obiettivi specifici

- Come viene **definita l'aggressione/violenza** nei diversi contesti normativi?
- Quali **strategie** vengono proposte per **valutare, monitorare e prevenire** l'aggressione nei luoghi di lavoro?
- In che misura le politiche considerano **autori, target e i testimoni** nelle strategie di prevenzione?
- In che modo le politiche affrontano le **forme digitali di aggressione** sul lavoro (cyberaggressione)?

# Panoramica dello screening

---

- **Mappatura delle politiche nel Regno Unito**
  - 8,413 documenti individuati
  - 57 documenti inclusi nella mappatura
- **Mappatura delle politiche in Italia**
  - 3,072 documenti individuati
  - 6 documenti inclusi nella mappatura
- **Mappatura delle politiche in Europa**
  - 5,766 documenti individuati
  - 18 documenti inclusi nella mappatura

## Principali criticità nelle politiche UK

---

- **Definizioni incoerenti** – Divergenze tra i vari enti nazionali su cosa costituisce bullismo, molestie o violenza.
- **Ambiti limitati** – Poca attenzione a contesti digitali, ibridi o di lavoro da casa.
- **Testimoni dimenticati** – Le politiche considerano quasi solo vittime e autori, ignorando i testimoni.
- **Strumenti di monitoraggio deboli** – Prevalenza di auto-etichettamento (“ti senti vittima di bullismo?”) invece di strumenti comportamentali (chiedendo la frequenza di specifici comportamenti per esempio “sono state diffuse chiacchiere e maldicenze sul suo conto”).
- **Prevenzione poco definita** – “Prevenire” viene citato, ma raramente spiegato o tradotto in azioni concrete.
- **Approccio reattivo** – Focus su gestione dei reclami e sanzioni, non su prevenzione primaria.

## Principali risultati relativi alle politiche Italiane

---

- Politiche focalizzate quasi esclusivamente su **molestie, discriminazione e violenza**, con scarsa attenzione a **bullismo e mobbing**.
- **Cyberaggressione e lavoro da remoto** quasi assenti: solo l'INAIL riconosce esplicitamente forme online.
- Le definizioni di violenza e molestie sono **ampie e potenzialmente ambigue**.
- Le politiche italiane restano **frammentate, reattive e poco allineate** con la letteratura scientifica.

## Criticita' comune





---

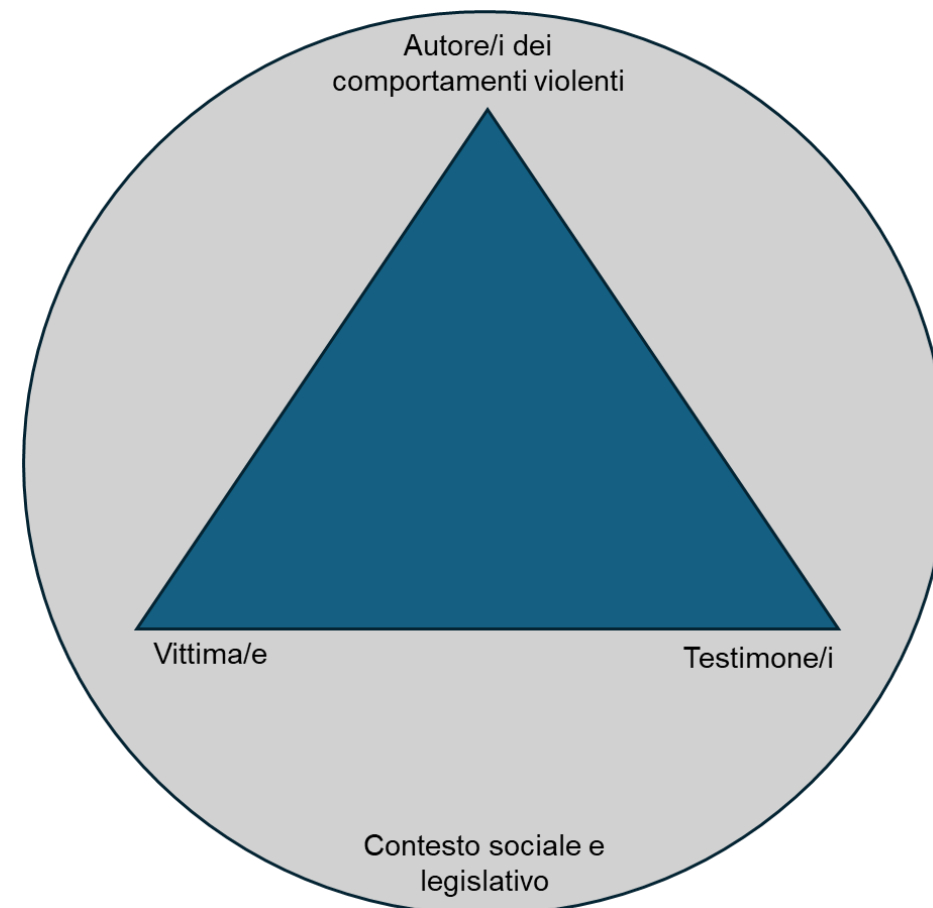
### Prevenzione poco strutturata:

- *Primaria (prima dell'evento)*: suggeriti codici di condotta e formazione, ma non obbligatori.
- *Secondaria (primi segni di violenza)*: attenzione al supporto immediato, ma senza indicazioni pratiche.
- *Terziaria (supporto a lungo termine)*: quasi del tutto assente.
- Necessario un **approccio multi-livello e multi-attore**, che includa target, perpetratori e testimoni e integri il contesto digitale.

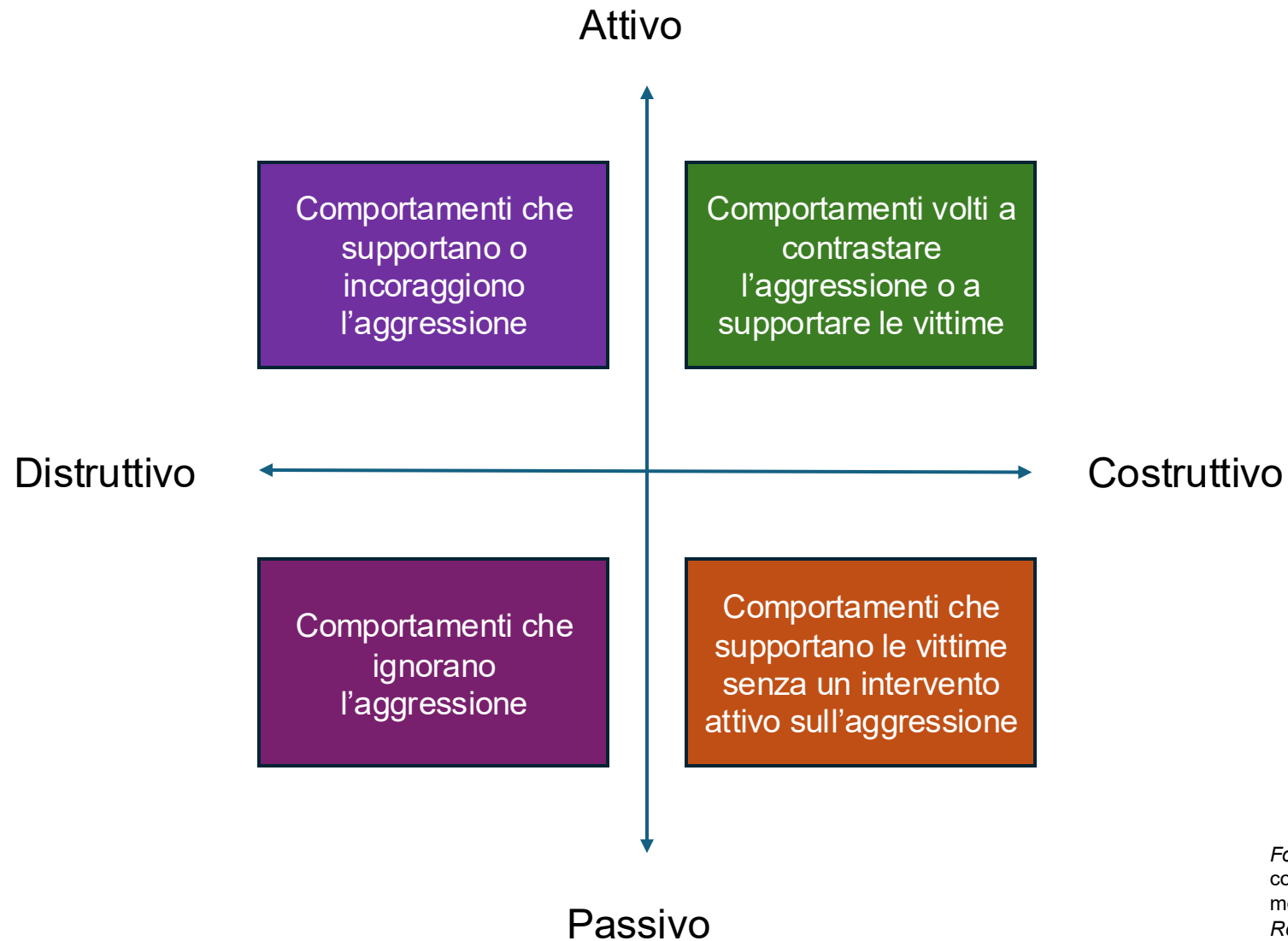
# Non c'è prevenzione senza attenzione a tutti gli attori coinvolti

La prevenzione efficace deve considerare chi è coinvolto:

-  Chi agisce l'aggressione – prevenire la recidiva, promuovere responsabilità.
-  Chi subisce l'aggressione – proteggere, ascoltare, supportare.
-  Chi assiste – i testimoni non sono spettatori neutrali: possono fare la differenza.
-  Ignorare anche uno solo di questi attori significa lasciare un varco aperto alla violenza.



# Il ruolo chiave dei testimoni di violenza e molestia



Fonte: Ng, K., Niven, K., & Hoel, H. (2019). 'I could help, but . . .': A dynamic sensemaking model of workplace bullying bystanders. *Human Relations*, 73(12), 1718-1746.

# Modello di prevenzione sviluppato durante il progetto BRIC

<b>ATTORE</b>	<b>PREVENZIONE PRIMARIA</b> (PRIMA DELL'EVENTO VIOLENTO)	<b>PREVENZIONE SECONDARIA</b> (PRIMI SEGNI DI VIOLENZA)	<b>PREVENZIONE TERZIARIAE</b> (RIPARARE ALLE CONSEQUENZA A LUNGO TERMINE DELLA VIOLENZA)
<b>AUTORE</b> (COLORO CHE METTONO IN ATTO LA VIOLENZA)	Misure per ridurre il rischio che una persona diventi aggressore.	Misure per ridurre il rischio di ripetizione ed escalation di comportamenti negativi da parte di individui identificati come a rischio di mettere in atto aggressioni sul luogo di lavoro	Misure per prevenire recidive nei casi gravi o cronici.
<b>VITTIMA/E</b> (BERSAGLIO DELLA VIOLENZA)	Misure per prevenire che una persona diventi vittima.	Misure per affrontare e mitigare le conseguenze dell'esposizione diretta per le vittime.	Misure per affrontare e mitigare le conseguenze a lungo termine dell'esposizione diretta per le vittime.
<b>TESTIMONE/I</b> DELLA VIOLENZA	Misure per incentivare l'intervento attivo.	Misure per affrontare e mitigare le conseguenze dell'esposizione indiretta per i testimoni.	Misure per affrontare e mitigare le conseguenze a lungo termine dell'esposizione indiretta per i testimoni.

# Modello di prevenzione sviluppato durante il progetto BRIC

ATTORE	PREVENZIONE PRIMARIA	PREVENZIONE SECONDARIA	PREVENZIONE TERZIARIA
<b>AUTORE</b>	Interventi formativi, leadership etica, codici di condotta chiari, promozione di una cultura del rispetto e sistemi di accountability.	Interventi tempestivi, mediazione, feedback, monitoraggio e presa in carico.	Riabilitazione, accompagnamento al reintegro, oppure sanzioni/provvedimenti disciplinari proporzionati.
<b>VITTIMA (BERSAGLIO)</b>	Promozione del benessere, formazione sul riconoscimento precoce dell'aggressione, codici di condotta chiari.	Ascolto, protezione, accesso a canali sicuri di segnalazione e supporto tempestivo.	Accesso a servizi di consulenza, reinserimento lavorativo graduale, protezione della salute mentale.
<b>TESTIMONE</b>	Formazione sul ruolo del bystander, creazione di un clima che incoraggi il confronto e l'azione responsabile.	Debriefing, supporto collettivo, coinvolgimento nelle azioni di gestione.	Supporto psicologico a testimoni coinvolti in episodi gravi o ripetuti, prevenzione del distress secondario.

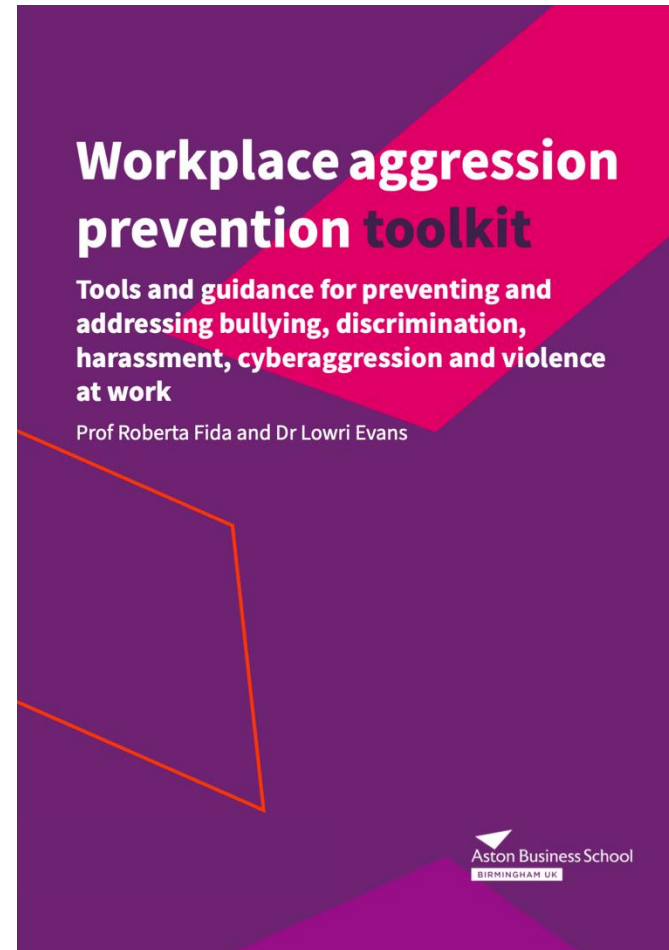
# Workplace aggression Toolkit + Dashboard

## Strumenti e linee guida per prevenire e gestire l'aggressione nei luoghi di lavoro

Collaborazione con diverse organizzazioni per **raffinare e finalizzare il Toolkit.**

### Il Toolkit include:

- Definizioni
- Quadro normativo
- Strumenti di misurazione e monitoraggio
- Framework di prevenzione
- Misure di prevenzione
- Casi studio



# Una sezione sulle definizioni

## Defining workplace aggression

Below, we set out some key definitions which are consistent with academic literature and statutory guidance.

Behaviour	Definition
<b>Bullying</b>	Exposure to persistent negative acts such as intimidation or humiliation, repeatedly and over a period of time <sup>13</sup> .
<b>Harassment</b>	Harassment is a form of discrimination but is specifically about unwanted conduct related to a protected characteristic that: violates a person's dignity; or creates an intimidating, hostile, degrading, humiliating, or offensive environment for them <sup>14</sup> .
<b>Sexual harassment</b>	Unwanted behaviour of a sexual nature that violates a person's dignity and creates an intimidating, hostile or humiliating environment <sup>14</sup> .
<b>Violence</b>	Acts that are physical in nature that cause or threaten to cause physical harm <sup>15</sup> .
<b>Cyberaggression</b>	Mistreatment and harmful behaviour through digital communication means <sup>16</sup> such as email, text or social media and can include online harassment, cyberstalking and misuse of digital work platforms <sup>17</sup> .
<b>Discrimination</b>	Treating someone less favourably because of a protected characteristic. Discrimination can be direct or indirect, and the less favourable treatment does not need to have been intended <sup>14</sup> .
<b>Victimisation</b>	Victimisation happens when a person is treated unfairly because they have done something, such as: making a complaint about discrimination; supporting someone else's complaint; or raising concerns under the Equality Act 2010 <sup>14</sup> .
<b>Third-party aggression</b>	Actual or threats of aggression where the perpetrator is external to the organisation e.g., a customer, client or patient receiving goods or services <sup>18</sup> .
<b>Milder forms of aggression</b>	These might include microaggressions or low-intensity mistreatment <sup>19</sup> such as rudeness and yelling. Such behaviours can be indicative of a wider problem or can be a precursor to more serious forms of workplace aggression.

# What does the law say about workplace aggression?

## Una sezione sul Quadro legislativo

UK legislation provides a range of protections that address different forms of workplace aggression—from physical violence and discrimination to psychological harm and unsafe working conditions. Together, these legal provisions help foster work environments where individuals feel safe, valued, and respected.

### 1. Health and Safety Legislation

#### Health and Safety at Work Act 1974<sup>20</sup>

This act places a legal duty on employers to ensure, as far as reasonably practicable, the health, safety, and welfare of their employees. This includes both physical and psychological safety, recognising that work-related violence and stress can seriously harm wellbeing. Employers must take proactive steps to create safe and healthy working environments.

#### Management of Health and Safety at Work Regulations 1999<sup>21</sup>

These regulations require employers to carry out risk assessments and take appropriate action to control risks, including the risk of work-related violence and psychological harm. Regular monitoring and proactive interventions are key elements of compliance.

### 2. Equality and Anti-Harassment Laws

#### Equality Act 2010<sup>22</sup>

This act protects individuals from discrimination, harassment, and victimisation related to protected characteristics, including age, disability, gender reassignment,

marriage and civil partnership, pregnancy and maternity, race, religion or belief, sex, and sexual orientation.

The Equality Act defines three types of workplace harassment:

- Harassment related to certain 'protected characteristics'
- Sexual harassment
- Less favourable treatment as a result of harassment

Employers have a duty to prevent discrimination and harassment, and to support employee wellbeing.

#### Protection from Harassment Act 1997<sup>23</sup>

Originally aimed at tackling stalking, this act has been extended through case law to apply to workplace harassment, even when not based on protected characteristics. Both civil and criminal liability may arise if an employer fails to prevent repeated or severe harassment. The act makes it unlawful to engage in behaviour that causes alarm, distress, or fear such as bullying, stalking, or intimidation.

#### Worker Protection (Amendment of Equality Act 2010) Act 2023<sup>24</sup>

A significant new legal obligation came into force on 26 October 2024, requiring employers to take reasonable steps to prevent sexual harassment in the workplace. This places a proactive duty on organisations to identify risks and implement measures designed to stop harassment before it occurs, rather than simply responding once.

# Casi studio

## Case Study 8: Secondary Prevention

At a mid-sized creative agency, leadership had invested in several primary prevention strategies to build a respectful and psychologically safe workplace. These included revising the code of conduct, delivering mandatory training on inclusive communication, and updating the onboarding process to reinforce company values.

Despite these efforts, signs of workplace aggression began to emerge within one of the agency's project teams. Junior staff reported feeling intimidated during team meetings by a high-performing senior designer. His sharp tone and public criticism created a climate of fear and withdrawal, with several employees describing a growing "walking on eggshells" atmosphere. However, no formal complaints were filed.

Leadership quickly realised that while values and training provide a foundation, they are not enough on their own. What was now needed were secondary prevention strategies: timely, targeted interventions that address issues as they arise before they escalate into serious incidents or cause lasting harm.

Yet the agency faced several challenges:

- How can they intervene constructively without alienating or undermining high-performing staff?
- How can managers confidently identify and escalate concerns without waiting for a formal complaint?
- How do they balance performance with psychological safety, particularly when the person involved holds status or influence?

The agency now seeks to build a more robust system for recognising and addressing early warning signs of aggression. They want a process that allows for confidential escalation, equips managers with the skills to act early, and maintains fairness and trust across the team.

**Practical Question:** What tools, processes, or capabilities could help managers and employees identify and respond to early signs of workplace aggression? When the person exhibiting harmful behaviour is a senior or high-status employee, what additional safeguards or reporting pathways should be in place?

**Reflective Question:** When primary prevention is in place but not sufficient, how does your organisation respond? Do your current secondary prevention strategies allow early issues to be addressed constructively without undermining trust, performance, or team cohesion?

# Caso di studio 1: Cyberbullismo

Sarah, una specialista di marketing presso un'azienda tecnologica di medie dimensioni, è stata recentemente promossa a capo di un nuovo team dedicato alle campagne digitali. La promozione è stata accolta positivamente dal management, ma ha generato risentimento in alcuni colleghi, in particolare in Mark, che era anche lui candidato per il ruolo.

Poco dopo la promozione, Sarah ha iniziato a subire forme sottili ma costanti di **cyberbullismo** attraverso la piattaforma di messaggistica interna dell'azienda. Mark rispondeva spesso ai suoi suggerimenti con commenti sarcastici, usava emoji sprezzanti e condivideva meme che ironizzavano sulla dinamica del nuovo team. Gli altri membri del gruppo, forse incerti su come reagire, restavano in silenzio o contribuivano con osservazioni vagamente derisorie.

All'inizio, Sarah ha liquidato il comportamento come una normale frizione lavorativa. Tuttavia, con il protrarsi delle prese in giro digitali, la sua fiducia è cominciata a vacillare. È diventata sempre più ansiosa, riservata e riluttante a intervenire durante le riunioni. Alla fine, l'impatto emotivo l'ha spinto a chiedere supporto al reparto HR.

## **Domanda pratica:**

Se foste il/la rappresentante HR a cui Sarah si è rivolta, come bilancereste la necessità di sostenerla con le responsabilità più ampie dell'organizzazione?

Quanto vi sentite preparati (in base alle politiche, alla formazione o alla cultura attuale) a gestire questa situazione in modo efficace ed equo?

## **Domanda riflessiva:**

Quanto sono efficaci le vostre attuali politiche su cyber o social media nel prevenire e affrontare episodi di cyberbullismo sulle piattaforme di comunicazione interna?

Cosa potrebbe essere migliorato o rafforzato per garantire un ambiente di lavoro virtuale psicologicamente sicuro?

Se la vostra organizzazione non dispone di politiche specifiche in quest'area, quali misure o linee guida su cyber o social media potrebbero

essere introdotte per prevenire e gestire il cyberbullismo nei canali digitali interni?

# Dashboard

- **Valutare** gli approcci attuali alla prevenzione dell'aggressione nei luoghi di lavoro all'interno della propria organizzazione.
- **Identificare** le lacune presenti nelle politiche, nei sistemi di supporto e nei meccanismi di segnalazione esistenti.
- **Visualizzare** le strategie già adottate per la prevenzione dell'aggressione sul lavoro.
- **Orientare** lo sviluppo di strategie di prevenzione e intervento **personalizzate**, in linea con il contesto organizzativo specifico



# Dashboard

- Fornisce una **valutazione** e una **panoramica visiva** dell'approccio attuale e potenziale della tua organizzazione alla **prevenzione dell'aggressione sul lavoro**.

L'assessment si articola in **quattro aree chiave**:

- **Monitoraggio**
- **Prevenzione primaria**
- **Prevenzione secondaria**
- **Prevenzione terziaria**

Invita a **riflettere sul contesto organizzativo**, sulle pratiche e sulle misure già in atto.

Una volta completate le quattro sezioni, il **cruscotto (dashboard)** genererà un **riepilogo visivo** che mostra come l'organizzazione si colloca rispetto alle quattro aree tematiche.

## PART A: Tell us a bit about your organisation

Q1	Organisation name	Aston University
Q2	How big is your organisation?	Large (>250 employees)
Q3	Is your organisation within one of the following sectors?	No
Q4	Does your organisation have any customer/client facing roles e.g. receptionist, customer assistants, health and social care workers?	Yes
Q5	What working arrangements are in place for your staff?	Online only
Q6	Has your organisation recently or is it currently undergoing major change?	Yes
Q7	Does your organisation have any lone workers i.e. those who work alone without close or direct supervision e.g. deliver drivers, security staff, health workers, cleaners and retail staff?	Yes

Action	Is this active in your organisation?	Notes
<b>Policies - Any document that addresses the following forms of workplace aggression. Select all that apply.</b>		
Policies that address workplace bullying	Yes - Not widely adopted or implemented	
Policies that address workplace sexual harassment	Yes - Widely adopted or implemented	
Policies that address workplace violence and assault	Yes - Not widely adopted or implemented	
Policies that address cyberaggression	Yes - Widely adopted or implemented	
Policies that address workplace discrimination and/or harassment	Yes - Not widely adopted or implemented	
Domestic abuse policy	No	

## Prevenire l'aggressione sul lavoro: dalla frammentazione all'azione coordinata

---

- L'aggressione sul lavoro **non è inevitabile** — può essere prevenuta con strategie sistemiche e basate sull'evidenza.
- Il *policy mapping* mostra la necessità di maggiore **coerenza, chiarezza e integrazione** nelle politiche.
- Il *Toolkit* e il *Dashboard* offrono strumenti pratici per **valutare, monitorare e migliorare** le strategie organizzative.
- La prevenzione richiede l'impegno congiunto di **policy maker, leader, HR e lavoratori**.
- Investire nella prevenzione significa **tutelare la salute, la dignità e la sostenibilità** delle organizzazioni.
- ***“Costruire luoghi di lavoro sicuri, rispettosi e inclusivi è possibile — ma richiede un impegno continuo e condiviso.”***



Aston Business School

BIRMINGHAM UK

GRAZIE!!!

Per richiedere una copia  
del toolkit e dashboard  
o manda una mail a  
[r.fida@aston.ac.uk](mailto:r.fida@aston.ac.uk)

