

QUANDO IL LAVORO TI METTE SOTTO PRESSIONE

**Come capire se è mobbing
e cosa fare subito**

Versione 1.0 - Giugno 2026

© 2026 Mobbing Consapevole

Tutti i diritti riservati.

Nessuna parte di questa guida può essere riprodotta, distribuita o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, comprese fotocopie, registrazioni o altri sistemi di archiviazione e recupero delle informazioni, senza autorizzazione scritta dell'autore.

Sono consentite brevi citazioni a scopo di recensione o commento.

Questa guida ha finalità esclusivamente informative e divulgative.

Non sostituisce una consulenza legale personalizzata.



Per informazioni o richieste:

info@mobbingconsapevole.it

Indice della guida

01	 	Introduzione	1
02	 	Non tutto è mobbing	2
03	 	I segnali da non ignorare	4
04	 	L'impatto nel tempo	6
05	 	Come iniziano davvero queste situazioni	8
06	 	L'errore più comune	10
07	 	Cosa fare subito	11
08	 	A chi rivolgersi	13
09	 	Quando diventa una questione legale	16
10	 	Checklist finale	18
11	 	Come tenere traccia degli episodi	20
12	 	Prima che sia troppo tardi	21

Introduzione

Se sei arrivato a cercare qualcosa sul mobbing, difficilmente è per curiosità. Nella maggior parte dei casi c'è già una sensazione precisa: qualcosa al lavoro è cambiato, ma non è facile spiegare cosa.

Non si tratta per forza di un episodio grave o evidente. Anzi, spesso chi ci scrive dice esattamente questo: “Non è successo niente di preciso, però non sto più lavorando come prima.” E dietro questa frase di solito c'è un insieme di piccoli segnali che, presi singolarmente, sembrano normali, ma messi insieme iniziano a creare un problema reale.

Il problema è che molte situazioni di questo tipo non vengono riconosciute quando iniziano, ma solo quando sono già andate avanti per mesi. E a quel punto non si tratta solo di quello che è successo, ma del fatto che non si è costruito nulla per dimostrarlo.

Non tutto è mobbing

È importante chiarire subito questo aspetto, perché altrimenti si rischia di interpretare male anche situazioni che, pur essendo spiacevoli, non rientrano in una dinamica di mobbing.

Nel lavoro esistono momenti di pressione, cambi organizzativi, decisioni discutibili. Può capitare un capo poco chiaro, un richiamo ingiusto, una gestione improvvisata, un periodo in cui il carico aumenta e le richieste diventano più insistenti.

Tutto questo può creare disagio. Ma, da solo, non basta.

Il punto non è se qualcosa è “giusto” o “sbagliato”.

Il punto è capire se si tratta di episodi o di un sistema che si ripete nel tempo.

Per capirlo meglio, serve guardare i fatti in modo concreto.

Un richiamo può essere anche duro, ma se resta isolato e legato a una situazione specifica, non è mobbing. Se invece diventa frequente, spesso su aspetti minori e sempre verso la stessa persona, allora il quadro cambia perchè non si tratta più di un episodio, ma di una dinamica che si sta costruendo.

Lo stesso vale per le attività. Può capitare di essere spostati temporaneamente su un compito diverso, soprattutto in momenti di riorganizzazione. Fin qui non c'è nulla di anomalo.

La differenza sta in quello che succede dopo. Se la situazione viene chiarita e resta limitata nel tempo, rientra in una gestione normale. Se invece resta ambigua e tende a ripetersi, è il momento di osservare meglio.

I segnali da non ignorare

Le situazioni problematiche raramente iniziano in modo evidente, ed è proprio questo che le rende difficili da intercettare all'inizio. Non c'è un evento che fa scattare un campanello d'allarme chiaro, ma una serie di cambiamenti gradualmente che si insinuano nella quotidianità.

Uno dei segnali più frequenti è il cambiamento nel tipo di attività che ti vengono assegnate. In molti casi non c'è una comunicazione esplicita, ma nei fatti ti ritrovi a fare cose diverse, spesso meno rilevanti o lontane dal tuo ruolo. Ti dicono che è temporaneo, che serve per coprire un'esigenza, ma nel frattempo passano le settimane e non succede nulla.

Un altro segnale molto concreto riguarda l'accesso alle informazioni. Non è raro che una persona inizi ad accorgersi che alcune riunioni vengono fatte senza di lei, oppure che le comunicazioni arrivano sempre dopo. Non è una scelta dichiarata, ma nella pratica vieni escluso.

Ci sono poi situazioni in cui aumenta il livello di controllo in modo sproporzionato. Non si tratta di una supervisione normale, ma di un'attenzione continua su ogni dettaglio, accompagnata da osservazioni frequenti, spesso anche in contesti pubblici. Questo, nel tempo, non serve a migliorare il lavoro, ma a creare pressione.

Infine, c'è un aspetto più difficile da definire ma molto presente: il cambiamento nel clima. I colleghi diventano più distanti, il confronto si riduce, alcune interazioni diventano fredde o evitanti. Non sempre è una scelta diretta, ma è il segnale che qualcosa nel contesto è cambiato.

L'impatto nel tempo

Quando queste situazioni vanno avanti nel tempo, il problema non resta solo sul lavoro.

All'inizio si tende a minimizzare. Si pensa che sia una fase, che passerà, che non valga la pena reagire. Nel frattempo però qualcosa cambia.

Si inizia a lavorare con più tensione. Si controlla quello che si dice. Si evita il confronto. Anche situazioni semplici diventano più pesanti da gestire.

Con il tempo, questo impatto non resta confinato al lavoro, ma si sposta anche fuori. Si porta a casa, entra nella quotidianità e diventa difficile lasciarlo da parte a fine giornata.

Quello che all'inizio sembra solo stress legato a episodi specifici diventa una presenza costante, come la stanchezza che si accumula, la difficoltà a staccare davvero, i pensieri che continuano a tornare anche fuori dall'orario lavorativo e che finiscono per occupare spazio anche quando dovresti essere concentrato su altro.

Anche i rapporti personali ne risentono. Si è più nervosi, più distanti, meno presenti. Le persone vicine fanno fatica a capire cosa sta succedendo, e questo crea ulteriori tensioni.

Non sempre ci si accorge subito di questo cambiamento, ma è uno dei segnali più importanti.

Per questo è fondamentale non aspettare troppo. Non solo per una questione lavorativa, ma anche personale.

Quando la situazione inizia a pesare, parlarne con il medico di base o con uno specialista non è un segnale di debolezza, ma un modo per gestire qualcosa che sta già avendo un impatto reale.

Come iniziano davvero queste situazioni

Nella maggior parte dei casi non c'è un punto preciso in cui si può dire “da qui è iniziato tutto”. Piuttosto, si tratta di una fase di transizione in cui alcune cose cambiano e non vengono più riportate alla normalità.

Spesso l'origine è abbastanza comune, come ad esempio, una riorganizzazione, un cambio di responsabile, un disaccordo che non viene gestito fino in fondo. Da lì iniziano piccoli cambiamenti che, sulla carta, sembrano temporanei o marginali.

Il problema è che questi cambiamenti restano così. Uno spostamento di attività che doveva durare qualche settimana resta lì. Un'esclusione occasionale diventa una prassi. Una responsabilità tolta non viene più restituita.

Chi vive questa situazione tende inizialmente ad adattarsi, anche per evitare conflitti inutili. Si pensa che sia una fase, che abbia senso aspettare prima di esporsi.

Nel frattempo si continua a fare quello che viene richiesto, cercando di non creare problemi e di adattarsi alla situazione, anche quando le indicazioni non sono chiare, cambiano di continuo o non vengono spiegate fino in fondo.

Ma proprio mentre ci si adatta, le cose cambiano. Nel tempo si crea una distanza sempre più evidente tra il ruolo formale e quello reale.

Quando questa distanza diventa chiara, spesso è già consolidata. E tornare indietro non è più così semplice.

L'errore più comune

L'errore che si ripete più spesso è sottovalutare la fase iniziale e rimandare qualsiasi tipo di azione. È una reazione comprensibile, perché nessuno vuole creare tensioni per situazioni che sembrano ancora gestibili.

Si aspetta che le cose si sistemino, che qualcuno intervenga, che il contesto cambi. Nel frattempo, però, i comportamenti continuano e si stabilizzano, mentre la persona coinvolta accumula disagio senza costruire strumenti utili.

La parte critica è proprio questa, perché quando ci si accorge che la situazione è diventata seria, manca una base concreta per poterla dimostrare. E senza una traccia nel tempo, anche una situazione evidente diventa difficile da sostenere.

Non è una questione teorica, ma pratica. Senza elementi documentati, qualsiasi valutazione successiva resta debole.

Cosa fare subito

In queste situazioni la differenza non la fa la reazione immediata, ma il modo con cui si inizia a gestire quello che sta succedendo.

Il primo passo, non ci stancheremo mai di dirlo, è iniziare a documentare in modo preciso. Non si tratta di scrivere un diario generico, ma di registrare gli episodi con elementi concreti: data, contesto, cosa è stato detto o fatto, chi era presente. Questo tipo di ricostruzione, nel tempo, diventa molto più solida di qualsiasi racconto a posteriori.

Non è un dettaglio, ma la base di tutto. Tenere traccia di quello che succede è il primo modo per capire se si tratta di episodi isolati o di qualcosa che si ripete nel tempo.

Serve anche a non perdere i dettagli. Quando si prova a ricostruire una situazione dopo mesi, è facile confondere date, dimenticare passaggi o non ricordare chi era presente. Avere una traccia scritta evita questo problema.

E nel caso in cui la situazione evolva e diventi più seria, quella traccia diventa fondamentale. Senza elementi scritti, anche situazioni evidenti rischiano di restare solo percezioni difficili da dimostrare.

Parallelamente è fondamentale conservare tutte le comunicazioni. Email, messaggi e chat aziendali spesso contengono elementi che, presi singolarmente, sembrano poco rilevanti, ma che insieme mostrano una linea chiara.

Un altro passaggio utile è confermare per iscritto le indicazioni ricevute, soprattutto quando riguardano cambiamenti di attività o decisioni poco chiare.

È altrettanto importante gestire le reazioni. Le risposte impulsive tendono a complicare il quadro, mentre mantenere un tono professionale e tracciabile è molto più efficace.

Infine, anche se il contesto diventa difficile, è importante continuare a mantenere una presenza lavorativa corretta.

A chi rivolgersi

Quando la situazione si protrae nel tempo, è normale cercare un confronto. La cosa fondamentale è capire a chi rivolgersi e con quale obiettivo.

All'interno dell'azienda puoi partire dal responsabile delle risorse umane o da un responsabile di livello superiore. Non sempre sono neutrali, ma possono essere utili per segnalare formalmente quello che sta succedendo. In questi casi è importante arrivare con elementi concreti, non solo a voce.

Un'altra figura interna è il medico competente (medico del lavoro). Può essere utile quando la situazione inizia ad avere un impatto sulla salute o sul benessere lavorativo.

All'esterno, una delle prime opzioni è il sindacato, che può aiutarti a inquadrare la situazione e capire come muoverti.

Puoi anche rivolgerti all'Ispettorato del Lavoro quando ci sono comportamenti irregolari o condizioni che non rispettano le regole.

Se la situazione è già più strutturata, ha senso confrontarsi con un avvocato. Ma anche qui la differenza la fanno gli elementi che hai raccolto perchè senza documentazione è difficile costruire qualcosa di solido.

Esiste anche la figura della Consigliera di Parità, che interviene nei casi di discriminazione sul lavoro (ad esempio legata a genere o maternità).

Un aspetto spesso sottovalutato riguarda la salute. Se la situazione diventa troppo pesante, è importante parlarne con il medico di base. In alcuni casi può essere utile anche un supporto specialistico, sia per affrontare la situazione sia per documentarne l'impatto.

In parallelo può essere utile anche confrontarsi con chi è abituato a leggere queste situazioni. Mobbing Consapevole nasce proprio da questo: aiutare a capire cosa sta succedendo, prima ancora di decidere come muoversi.

Il problema non è a chi ti rivolgi, ma con cosa ci arrivi.

Quando diventa una questione legale

Arriva un momento in cui non si tratta più solo di capire cosa sta succedendo, ma di decidere cosa farne.

Non esiste un punto preciso uguale per tutti, ma una cosa è chiara: quando inizi a chiederti se ha senso fare un passo in più, probabilmente la situazione è già andata avanti da un po'.

A quel punto, la differenza non la fa tanto quello che è successo, ma quello che sei in grado di dimostrare.

Da qui cambia tutto, perché, finché resti nel racconto, anche una situazione evidente può essere difficile da sostenere. Quando invece riesci a ricostruire nel tempo quello che è successo, con episodi, comunicazioni e cambiamenti concreti, la situazione diventa leggibile anche per chi è all'esterno.

È questo che permette di valutare davvero se ci sono gli elementi per fare un passo legale.

Per questo motivo, arrivare a questo punto senza aver raccolto nulla rende tutto più complicato. Non perché la situazione non sia reale, ma perché manca una base su cui lavorare.

Al contrario, chi ha iniziato prima a documentare ha uno strumento in più: non deve spiegare da zero, ma può mostrare come si è costruita quella situazione nel tempo.

Il passaggio legale, quindi, non inizia quando decidi di agire. Inizia molto prima, da come hai gestito quello che è successo.

Checklist finale

Se sei arrivato fin qui, fermati un attimo e prova a mettere insieme quello che sta succedendo.

Prova a rispondere a queste domande:

- Le situazioni che ti mettono in difficoltà si stanno ripetendo nel tempo oppure restano episodi isolati?
- Riguardano principalmente te oppure coinvolgono anche altri nello stesso modo?
- Il tuo ruolo è cambiato nei fatti, anche se formalmente è rimasto lo stesso?
- Ti vengono tolte attività o responsabilità senza una spiegazione chiara?

- Vieni escluso da riunioni, comunicazioni o decisioni che prima ti riguardavano?
- Hai già qualche elemento scritto (email, messaggi, appunti) che dimostra quello che sta succedendo?
- Hai iniziato a tenere traccia degli episodi oppure è tutto nella tua memoria?
- Riesci a ricostruire con precisione date, fatti e persone coinvolte?

Se a più di una di queste domande la risposta è “sì”, è il momento di iniziare a prendere sul serio la situazione.

Se invece manca la parte documentale, è lì che bisogna intervenire subito.

Come tenere traccia degli episodi

Non serve qualcosa di complicato ma di preciso.

Puoi usare uno schema semplice come questo:

Data:

(es. 12 marzo 2026 – ore 10:30)

Contesto:

(es. riunione team / mail / colloquio individuale)

Cosa è successo:

(descrizione dei fatti, senza interpretazioni)

Chi era presente:

(nomi delle persone coinvolte o presenti)

Eventuali comunicazioni:

(email, messaggi, chat – da conservare)

Come mi sono sentito:

(breve nota, utile nel tempo)

Allegati:

(eventuali file, screenshot, documenti)

Non è la forma che conta, ma la continuità. Anche pochi appunti, se presi nel tempo, fanno la differenza.

Prima che sia troppo tardi

Molte delle situazioni più difficili non nascono come problemi evidenti, ma come una serie di piccole cose che, nel tempo, cambiano completamente il contesto di lavoro.

Il rischio più grande non è solo quello di subirle, ma di accorgersene quando è già complicato intervenire in modo efficace.

Prendere sul serio i segnali iniziali non significa creare un conflitto, ma iniziare a osservare e a costruire elementi concreti. Questo fa una differenza enorme nel tempo.

“Mobbing Consapevole” nasce proprio dall’analisi di queste situazioni reali, da casi in cui il problema non era tanto capire cosa stava succedendo, ma riuscire a dimostrarlo.

Negli ultimi mesi abbiamo ricevuto centinaia di racconti provenienti da aziende, settori e contesti molto diversi tra loro.

Cambiavano i nomi, cambiavano i ruoli, cambiavano le realtà lavorative. Eppure, molte delle dinamiche descritte continuavano a ripetersi.

Questo non significa che tutte le situazioni siano uguali. Significa però che esistono problemi che troppo spesso vengono vissuti come esperienze individuali, quando in realtà riguardano molte più persone di quanto si pensi.

Avere un punto di riferimento, in questi casi, serve prima di tutto a leggere meglio la situazione, a riconoscere certi segnali e a non muoversi troppo tardi.

Se durante la lettura di questa guida ti sei riconosciuto in alcune delle situazioni descritte, non ignorare quella sensazione.

Molte persone iniziano a comprendere davvero ciò che stanno vivendo solo quando trovano parole, esempi o testimonianze che descrivono esperienze simili alle proprie.

Per approfondire questi temi o raccontare la tua esperienza:

Sito: www.mobbingconsapevole.it

Facebook: Mobbing Consapevole

Instagram: @mobbingconsapevole

A volte il primo passo non è trovare subito una soluzione.
È smettere di considerare normale ciò che ti sta logorando.