

# From Intimidation to Exclusion: the Anatomy of Organizational Mobbing

**Georgiana CORCACI<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Associate Professor Ph.D., "Petre Andrei" University, Iași. E-mail: [georgiana.corcaci@upa.ro](mailto:georgiana.corcaci@upa.ro)

## Abstract

This article investigates the dynamics of organizational mobbing, examining how repeated acts of intimidation, humiliation, or discreditation progressively evolve into marginalization and professional exclusion. The phenomenon is approached from a complex psychosocial perspective, integrating classical theories of moral harassment (Leymann, Einarsen) with contemporary literature on organizational climate, informal power structures, and individual vulnerabilities. The paper explores the psychological and behavioral mechanisms that facilitate the escalation of mobbing, its impact on employees' mental health and performance, as well as its institutional consequences, such as decreased productivity, increased staff turnover, and the deterioration of organizational culture. Through conceptual analyses, case studies, and intervention models, the article proposes preventive strategies at the individual, team, and organizational levels, emphasizing the importance of ethical leadership, anti-mobbing policies, and transparent reporting mechanisms.

**Keywords:** intimidation, exclusion, mobbing, organization, causes and consequences.

**How to cite:** Corcaci, G. (2025). From Intimidation to Exclusion: the Anatomy of Organizational Mobbing. *Anuarul Universității "Petre Andrei" din Iași Fascicula: Asistență Socială, Sociologie, Psihologie*, 33, 84-92. <https://doi.org/10.63331/upasw/33/09>

## Introducere

Fenomenul mobbing-ului organizațional a devenit în ultimele decenii un subiect major de interes în psihologia muncii și organizațională, pe fondul accentuării presiunilor profesionale, al competiției interne și al transformărilor culturale din mediile de lucru.. Termenul, introdus de Heinz Leymann în anii '90, desemnează o formă sistematică de hărțuire psihologică la locul de muncă, caracterizată prin comportamente ostile, repetate și intenționate, îndreptate către un angajat cu scopul de a-l destabiliza, marginaliza sau elimina din organizație<sup>1</sup>. Deși debutul mobbing-ului poate părea adesea subtil – remarci depreciative, ironii, ridiculizări sau excluderi informale – procesul evoluează treptat către forme severe de intimidare, izolarea victimelor și invalidarea profesională.

În literatura recentă, mobbing-ul este conceptualizat nu doar ca o interacțiune individuală agresor-victimă, ci ca un fenomen sistemic, alimentat de cultura organizațională, stilul de leadership, structurile de putere și normele implicite ale grupului.<sup>2</sup> Excluderea socială și profesională reprezintă, în acest context, stadiul final al unui proces de eroziune psihologică în care angajatul devine treptat ținta unor acțiuni colective sau tolerate de organizație. Înțelegerea acestor mecanisme este esențială pentru identificarea timpurie a semnelor de abuz și pentru implementarea unor strategii eficiente de prevenție și intervenție.

Articolul de față își propune să analizeze „anatomia” mobbing-ului organizațional, descriind traseul de la primele acte de intimidare la excluderea completă a victimei. Sunt prezentate modelele teoretice relevante, efectele psihologice asupra individului, consecințele asupra organizației, precum și direcții concrete de acțiune pentru reducerea incidenței acestui fenomen. Demersul se bazează pe literatura de specialitate, studii de caz și recomandări din practica organizațională, oferind o perspectivă integrată asupra unuia dintre cele mai nocive comportamente colective din spațiul profesional contemporan<sup>3</sup>.

Mobbing-ul organizațional este conceptualizat în literatura de specialitate ca o formă de agresiune psihologică persistentă ce se manifestă prin acțiuni ostile, repetate și orientate către unul sau mai mulți angajați, cu scopul de a le diminua statutul profesional sau de a-i exclude din grupul de lucru<sup>4</sup>. Departate de a fi un comportament izolat, mobbing-ul evoluează progresiv: debutează prin gesturi subtile de intimidare ori marginalizare și poate ajunge la strategii deliberate de izolare socială, invalidare profesională și depreciere continuă a imaginii persoanei vizate<sup>5</sup>. În cadrul organizațiilor, relațiile interumane constituie un element central al funcționării eficiente, fiind de regulă fundamentate pe cooperare, sprijin reciproc și norme de respect și toleranță. În anumite contexte însă, aceste relații pot deveni tensionate, se pot deteriora progresiv și pot conduce la conflicte deschise, comportamente agresive sau reacții dezadaptative care perturbă atât clima psihosocială, cât și performanța

---

<sup>1</sup> Heinz Leymann, “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces,” *Violence and Victims* 5, nr. 2 (1990): 119–126.

<sup>2</sup> Håkan Hoel și Cary L. Cooper, “The Organizational and Social Costs of Workplace Bullying,” în *Bullying and Harassment in the Workplace*, ed. Ståle Einarsen et al. (Boca Raton, FL: CRC Press, 2021), 107–128.

<sup>3</sup> Ståle Einarsen, Håkan Hoel, Dieter Zapf, și Cary L. Cooper, *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice*, ediția a 3-a (Boca Raton, FL: CRC Press, 2020).

<sup>4</sup> Dieter Zapf, “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work,” *International Journal of Manpower* 20, nr. 1/2 (1999): 70–85.

<sup>5</sup> Marie-France Hirigoyen, *Moral Harassment: The Violence of Psychological Abuse* (New York: Helen Marx Books, 2001).

colectivă<sup>6</sup>. Atunci când interacțiunile se abat de la normele profesionale, apar forme de relaționare disfuncțională care produc consecințe semnificative la nivel personal și organizațional, afectând sănătatea psihică a angajaților, eficiența muncii și coeziunea echipei.

Fenomenul mobbing-ului se intersectează adesea cu alte forme de abuz psihosocial, precum hărțuirea verbală sau hărțuirea sexuală, acestea din urmă fiind descrise ca comportamente care violează demnitatea și drepturile fundamentale ale angajaților, generând un climat profesional ostil și afectând profund evoluția lor în carieră<sup>7</sup>. Hărțuirea psihologică presupune manifestarea unor acte negative repetate – insultă, ironie, ridiculizare, intimidare sau amenințare – îndreptate intenționat către un coleg, și care, în timp, pot conduce la deteriorarea sănătății mentale, la retragere socială și la scăderea performanței profesionale<sup>8</sup>.

Aplicat în mod sistematic, mobbing-ul produce efecte devastatoare asupra individului, determinând anxietate, depresie, erodarea stimei de sine și reducerea capacității de funcționare profesională, în timp ce, la nivel organizațional, generează disfuncții majore: diminuarea productivității, absenteism, turnover crescut și deteriorarea culturii interne. Înțelegerea acestor dinamici este esențială pentru conturarea unor politici eficiente de prevenție, intervenție și remediere în mediul organizațional contemporan.

### **Mobbing-ul – repere conceptuale, mecanisme și modele explicative**

Conceptualizarea modernă a mobbing-ului își are originile în lucrările lui Heinz Leymann, care, la începutul anilor 1990, a definit fenomenul ca un ansamblu de acțiuni ostile, repetitive, capabile să producă victimei daune psihologice și fizice semnificative<sup>9</sup>. Potrivit acestuia, mobbing-ul este alcătuit din comportamente care, analizate individual, pot părea minore, dar care, prin acumulare și repetiție, generează un proces de „psihoteroare”, cu efect profund destabilizator asupra angajatului vizat. În modelul teoretic propus de Leymann, fenomenul se poate manifesta pe un continuum, de la forme moderate de persecuție la locul de muncă, până la forme severe de violență psihologică intensă.

Indiferent de intensitate, mobbing-ul implică conduite ostile – de la agresivitate verbală și ridiculizare, până la dispreț explicit față de persoană și munca ei – care, repetate în timp, pot conduce la deteriorarea gravă a echilibrului emoțional, a funcționării profesionale și a relațiilor sociale ale victimei. Aceste acțiuni pot apărea în orice direcție a ierarhiei: între colegi, de la șef către subaltern, de la subaltern către superior sau chiar la nivel transversal, afectând uneori întregul sistem relațional al organizației. În urma unor ample cercetări calitative, Leymann a identificat 45 de conduite specifice mobbing-ului, grupate în cinci mari categorii comportamentale<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> Dan Salin, “Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment,” *Human Relations* 56, nr. 10 (2003): 1213–1232.

<sup>7</sup> Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral: La violence perverse au quotidien* (Paris: Syros, 1998).

<sup>8</sup> Dieter Zapf și Ståle V. Einarsen, “Individual Antecedents of Bullying,” în *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, ediția a 2-a, ed. Ståle Einarsen et al. (Boca Raton, FL: CRC Press, 2011), 177–200.

<sup>9</sup> Leymann, “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces.”

<sup>10</sup> Heinz Leymann, “The Content and Development of Mobbing at Work,” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, nr. 2 (1996): 165–184.

1. *Acțiuni de limitare a posibilității victimei de a se exprima*, precum întreruperea constantă, imposibilitatea de a-și susține punctele de vedere, critica permanentă a muncii sau adresarea jignitoare.

2. *Strategii de izolare socială*, incluzând ignorarea victimei, împiedicarea comunicării cu colegii, atribuirea unui spațiu de lucru izolat sau interzicerea interacțiunilor profesionale.

3. *Acțiuni de discreditare personală*, cum ar fi răspândirea de zvonuri, ridiculizarea, atacarea convingerilor personale sau evaluări intenționat inechitabile.

4. *Discreditarea competențelor profesionale*, prin atribuirea unor sarcini absurde, inferioare sau superioare calificării, modificarea repetată a responsabilităților sau impunerea unor activități degradante.

5. *Acțiuni care afectează sănătatea*, de la amenințări și agresiuni fizice, până la expunerea victimei la situații nocive sau presiuni psihologice extreme.

Considerăm esențială diferențierea între mobbing și situațiile în care un angajat interpretează în mod subiectiv distanțarea colegilor drept ostilitate, în contextul unei implicări profesionale reduse sau al evitării responsabilității. În astfel de cazuri, reacțiile grupului nu constituie neapărat un proces de hărțuire sistemică. Mobbing-ul, prin definiție, implică intenționalitate, repetiție și un dezechilibru structural de putere. Efectele la nivel organizațional sunt multiple: deteriorarea comunicării, scăderea coeziunii, absenteism crescut, fluctuații de personal, performanțe diminuate, conflicte cronice și o cultură instituțională fragmentată. La nivel internațional, statisticile indică o prevalență semnificativă a fenomenului, femeile fiind raportate ceva mai frecvent drept victime, dar fără diferențe majore pe intervale de vârstă. În literatura de specialitate românească, climatul organizațional și conflictele profesionale sunt analizate de Mielu Zlate<sup>11</sup> care subliniază rolul culturii instituționale în apariția comportamentelor deviante. Fenomenul hărțuirii morale la locul de muncă este discutat în contextual organizațional românesc, fiind asociat cu disfuncții psihologice și deteriorarea relațiilor profesionale<sup>12</sup>. De asemenea, stresul ocupațional, un factor predispozant al mobbing-ului, este detaliat în lucrările lui Iacob (2016)<sup>13</sup> și Radu & Ținca (2015)<sup>14</sup>.

Fenomenul este ilustrat în literatura de specialitate prin numeroase cazuri documentate care evidențiază severitatea consecințelor. În 1995, de exemplu, cazul lui *Judith Coflin*, angajată a US Postal Services, a devenit emblematic în SUA, demonstrând cum expunerea la hărțuire sexuală constantă, atacuri la persoană și sabotaj profesional poate conduce la deteriorare psihologică extremă și, în final, la suicid. Familia acesteia a obținut despăgubiri substanțiale în urma procesului intentat companiei.

Un alt exemplu relevant îl constituie cazul lui *M.G.*, angajat într-o companie de marketing research din România, care a fost supus unor tactici evidente de presiune psihologică – mutarea în spații improprii, atribuirea de sarcini degradante, sancțiuni nejustificate și tentative de intimidare. Procesul de hărțuire a condus la afectarea sănătății emoționale și la pierderea locului de muncă, determinând inițierea unui demers juridic pentru recuperarea drepturilor salariale.

<sup>11</sup> Mihai Zlate, *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (Iași: Polirom, 2007).

<sup>12</sup> Ovidiu Ștefan, *Hărțuirea morală la locul de muncă. Reglementări, practică, implicații* (București: Editura Universitară, 2013).

<sup>13</sup> Lavinia Iacob, *Stresul ocupațional și sănătatea psihologică în organizații* (București: Editura Universitară, 2016).

<sup>14</sup> Ioan Radu și Adela Ținca, *Stres ocupațional și burnout: Perspective psihologice și organizaționale* (București: Editura Pro Universitaria, 2015).

O situație similară este ilustrată în cazul *Sayakăi Kobayashi* din Toyota Motor North America, care a acuzat președintele Toyota SUA de hărțuire sexuală persistentă, comportamente degradante și presiuni psihologice grave. Deși compania a reacționat tardiv, cazul a condus la restructurarea politicilor interne privind hărțuirea sexuală și la înlocuirea conducerii executive.

Astfel de exemple demonstrează impactul masiv al mobbing-ului asupra indivizilor și organizațiilor și subliniază necesitatea unor politici clare de prevenție, a unor proceduri eficiente de raportare și a unei culturi organizaționale care să promoveze respectul și siguranța psihologică. O mare parte din dinamica mobbing-ului este explicată prin diferențele de putere existente în organizații. Conform lui Salin<sup>15</sup>, agresorii se angajează în mobbing atunci când există un cadru care le facilitează controlul informal, impunitatea și asimetriile de statut. Victima, de regulă, nu are resurse comparabile pentru a răspunde, ceea ce creează un cerc vicios al vulnerabilizării. Astfel, pentru explicarea fenomenului, aducem în discuție câteva dintre mecanismele psihosociale care susțin mobbing-ul.

- *Dezechilibrul de putere și autoritate.* O mare parte din dinamica mobbing-ului este explicată prin diferențialele de putere existent în organizații. Conform lui Salin, agresorii se angajează în mobbing atunci când există un cadru care le facilitează controlul informal, impunitatea și asimetriile de statut. Victima, de regulă, nu are resurse comparabile pentru a răspunde, ceea ce creează un cerc vicios al vulnerabilizării.

- *Norme de grup și conformism.* Procesele de conformare descrise de Asch și teoriile despre influența normativă ajută la înțelegerea caracterului colectiv al mobbing-ului. De multe ori, colegii se aliniază comportamentelor agresive pentru a evita ei înșiși marginalizarea sau pentru a se menține într-o poziție favorabilă în ierarhia informală. Se produce astfel fenomenul de „group mobbing”, în care întreaga echipă devine parte a dinamicii abuzive<sup>16</sup>.

- *Climatul organizațional permisiv.* Cultura organizațională joacă un rol essential, deoarece organizațiile cu stiluri manageriale autoritare, comunicare redusă, politici ambigue și absența procedurilor clare de raportare favorizează escaladarea comportamentelor abuzive. Lipsa intervenției sau pasivitatea conducerii validează tacit comportamentele agresive, transformându-le în norme acceptate.

- *Procese psihologice la nivel individual.* Victimele sunt persoane percepute drept nonconformiste, eficiente profesional sau, dimpotrivă, vulnerabile emoțional. Agresorii folosesc adesea mecanisme de justificare cognitivă (dehumanizare, culpabilizare, atribuirea unor intenții negative) pentru a-și legitima comportamentele<sup>17</sup>.

Dintre modelele teoretice majore, care contribuie la explicarea mobbing-ului, enumerăm:

- *Modelul celor cinci categorii comportamentale*<sup>18</sup>. Leymann identifică 45 de acțiuni negative organizate în cinci categorii: restrângerea comunicării, izolarea social, discreditarea personală, discreditarea profesională, atentatul la sănătate și integritate. Acest model este utilizat la nivel mondial și stă la baza instrumentului LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror).

<sup>15</sup> Salin, "Ways of Explaining Workplace Bullying."

<sup>16</sup> Zapf și Einarsen, "Individual Antecedents of Bullying."

<sup>17</sup> Hirigoyen, *Moral Harassment*.

<sup>18</sup> Leymann, "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces."

- *Modelul integrativ al lui Einarsen*<sup>19</sup>. Acesta propune o conceptualizare modernă în care mobbing-ul este rezultatul interacțiunii dintre: caracteristicile agresorului (dominare, impulsivitate, lipsa empatiei); vulnerabilitățile victimei (izolare, poziție precarizată); contextul organizațional (leadership toxic, norme permissive); dinamica de grup (alianțe, norme informale, competiție internă).

- *Teoria stresului occupational*. Conform cercetărilor lui Karasek și Theorell<sup>20</sup>, situațiile de job cu cerințe mari și control scăzut sunt teren propice pentru escaladarea conflictelor și apariția hărțuirii. Mobbing-ul devine astfel, și un simptom al dezechilibrelor structurale.

- *Teoria interacțiunilor deviante*. Zapf<sup>21</sup> subliniază că mobbing-ul este o formă de interacțiune deviantă în care agresivitatea se repetă în timp și se instituționalizează în cultura organizației. Aceasta explică persistența fenomenului și dificultatea de a-l combate după instalarea sa.

Pentru o mai bună înțelegere, propunem clarificarea etapelor și conștientizarea evoluției procesului de mobbing

- Hirigoyen<sup>22</sup> descrie patru faze: 1. conflicte inițiale: neînțelegeri, tensiuni, competiții subtile; 2. etapa de stigmatizare: victima este etichetată, criticată, izolată, depreciată; 3. intervenția managerială eronată: conducerea interpretează situația superficial, dând dreptate agresorilor sau ignorând problema; 4. excluderea / eliminarea profesională: victima părăsește organizația, prin demisie, concediere sau colaps psihologic. Aceste etape nu sunt întotdeauna liniare, dar ilustrează dinamica generală prin care un conflict obișnuit poate degenera într-o formă severă de violență psihologică.

- Cercetările arată că mobbing-ul produce efecte psihologice comparabile cu trauma complexă, incluzând: anxietate, atacuri de panică, depresie, simptome psihosomatice și burnout, pierderea stimei de sine și a încrederii profesionale; probleme de somn, absenteism medical, tulburări de adaptare.<sup>23</sup>

- Impactul asupra instituției este la fel de semnificativ: diminuarea performanței și calității muncii; creșterea fluctuației de personal; deteriorarea climatului psihosocial; pierderi economice prin absenteism și concedii medicale; scăderea reputației organizaționale<sup>24</sup>. Prin urmare, mobbing-ul reprezintă nu doar o problemă individuală, ci o amenințare structurală pentru sănătatea organizației.

## Metode și soluții pentru prevenirea și combaterea mobbing-ului

Prevenirea și gestionarea fenomenului de mobbing presupun dezvoltarea unei culturi organizaționale în care angajații și conducerea sunt pe deplin conștienți de natura, evoluția și consecințele acestui comportament abuziv. Literatura de specialitate subliniază că orice strategie eficientă începe cu conștientizarea și educația tuturor participanților la viața organizațională<sup>25</sup>. A înțelege cum apare și cum se manifestă hărțuirea psihologică constituie primul pas în prevenirea ei. În acest sens, organizațiile pot implementa programe de formare

<sup>19</sup> Einarsen et al., *Bullying and Harassment in the Workplace*.

<sup>20</sup> Robert Karasek și Töres Theorell, *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life* (New York: Basic Books, 1990).

<sup>21</sup> Zapf, "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work."

<sup>22</sup> Hirigoyen, *Moral Harassment*.

<sup>23</sup> Marianne B. Nielsen și Ståle V. Einarsen, "What We Know, What We Do Not Know, and What We Should and Could Have Known about Workplace Bullying," *Aggression and Violent Behavior* 42 (2018): 71–83.

<sup>24</sup> Hoel și Cooper, "The Organizational and Social Costs of Workplace Bullying."

<sup>25</sup> Einarsen et al., *Bullying and Harassment in the Workplace*.

dedicate managerilor și liderilor de echipă, cu scopul de a dezvolta competențe de identificare timpurie a comportamentelor negative și de aplicare rapidă a intervențiilor adecvate. Formarea continuă a personalului de conducere este considerată o condiție esențială pentru diagnosticarea precoce a tensiunilor psihosociale și prevenirea escaladării lor în situații de mobbing. Totodată, intervențiile de mediere asistate de specialiști – psihologi organizaționali sau consilieri – pot facilita reconcilierea părților și pot contribui la dezamorsarea conflictelor în stadii incipiente<sup>26</sup>.

Pentru angajații afectați, literatura recomandă strategii de coping activ, menite să prevină internalizarea rolului de victimă și retragerea din activitatea profesională, comportamente care pot agrava vulnerabilitatea psihologică<sup>27</sup>. De asemenea, atunci când fenomenul este deja instalat, este necesară intervenția instituțională prin programe de reabilitare psihosocioprofesională, cu scopul de a proteja persoana afectată și de a-i facilita reintegrarea funcțională în mediul de lucru.

Combaterea mobbing-ului trebuie privită ca un obiectiv strategic al organizațiilor moderne. Directiva europeană privind sănătatea și securitatea în muncă recomandă adoptarea unei politici de *toleranță zero* în materia hărțuirii morale și sexuale, precum și implementarea unor proceduri clare, accesibile și confidențiale pentru raportarea și soluționarea cazurilor<sup>28</sup>. Angajatorii sunt responsabili să comunice explicit faptul că hărțuirea – de orice tip – este inacceptabilă și că sesizările vor fi tratate prompt și imparțial.

În situațiile în care se confirmă existența unui comportament de hărțuire, organizațiile trebuie să aplice sancțiuni proporționale, de la avertisment disciplinar la concediere, în funcție de gravitatea faptelor și de impactul asupra victimei și colectivității. Lipsa unor consecințe clare, favorizează perpetuarea comportamentelor abuzive și consolidează un climat organizațional toxic. Din punct de vedere economic, mobbing-ul afectează direct performanța organizației prin costuri asociate absenteismului, fluctuațiilor de personal, scăderii productivității și deteriorării imaginii publice<sup>29</sup>. Astfel, prevenirea hărțuirii nu este doar o problemă etică, ci și o necesitate managerială și financiară. Conducerea joacă un rol decisiv: acolo unde liderii tolerează comportamente abuzive, acestea se înrădăcinează rapid, devenind parte din cultura organizațională. În exercitarea responsabilităților sale, angajatorul are obligația de a proteja demnitatea angajaților și de a preveni orice formă de discriminare, hărțuire sexuală sau morală, acestea fiind considerate încălcări grave ale drepturilor fundamentale ale lucrătorilor ...Asigurarea unui mediu profesional sigur, etic și echitabil reprezintă fundamentul unei organizații sănătoase și performante.

## Concluzii

Mobbing-ul organizațional reprezintă una dintre cele mai subtile, persistente și distructive forme de violență psihosocială la locul de muncă. Analiza fenomenului confirmă faptul că mobbing-ul nu este rezultatul unor conflicte izolate, ci un proces progresiv, susținut de dinamici psihologice, relaționale și organizaționale complexe. Pornind de la comportamente aparent minore, acesta poate degenera în strategii deliberate de excludere socio-profesională, generând efecte severe asupra sănătății mintale și performanței victimei, dar și asupra climatului și eficienței organizaționale. Literatura de specialitate subliniază că

<sup>26</sup> Hirigoyen, *Moral Harassment*.

<sup>27</sup> Nielsen și Einarsen, "What We Know, What We Do Not Know."

<sup>28</sup> European Agency for Safety and Health at Work, *Workplace Violence and Harassment: A European Picture* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010).

<sup>29</sup> Hoel și Cooper, "The Organizational and Social Costs of Workplace Bullying."

mobbing-ul se dezvoltă în medii în care există dezechilibre de putere, leadership disfuncțional, norme informale toxice, proceduri neclare și absența unor mecanisme eficiente de raportare. În acest context, mobbing-ul devine nu doar rezultatul acțiunilor unui agresor, ci o manifestare a culturii organizaționale și a modului în care instituția gestionează conflictul și diversitatea opiniilor.

Efectele asupra victimelor — anxietate, depresie, scăderea stimei de sine, deteriorarea identității profesionale — sunt documentate pe scară largă și pot conduce la traume psihologice profunde și pierderea relației cu mediul de muncă. La nivel organizațional, mobbing-ul generează costuri considerabile: absenteism, turnover crescut, scăderea productivității, deteriorarea imaginii publice și reducerea încrederii angajaților în echitate și justiție organizațională.

Analiza modelelor teoretice și a studiilor de caz arată că intervențiile eficiente trebuie să fie multilaterale, integrate și proactive. Prevenția este esențială și implică formarea managerilor, politici clare de toleranță zero, cultură organizațională bazată pe respect, mecanisme transparente de raportare și proceduri de mediere profesionistă. Combaterea mobbing-ului presupune aplicarea consecventă a sancțiunilor, sprijin psihologic pentru victime și reconstruirea climatului psihosocial al echipei.

În concluzie, mobbing-ul nu este doar o problemă individuală, ci o responsabilitate organizațională și societală. Prevenirea și intervenția eficientă necesită colaborarea tuturor actorilor implicați — angajați, lideri, structuri de management și instituții de reglementare. Organizațiile care investesc în crearea unui mediu de lucru sigur, etic și incluziv nu doar previn comportamentele abuzive, ci își consolidează performanța, reputația și sănătatea pe termen lung. Mobbing-ul poate fi prevenit, dar numai în organizațiile care își asumă în mod autentic responsabilitatea față de oameni și față de cultura lor profesională.

---

## References

---

- Einarsen, Ståle, Håkan Hoel, Dieter Zapf, și Cary L. Cooper. *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice*. Ediția a 3-a. Boca Raton, FL: CRC Press, 2020.
- European Agency for Safety and Health at Work. *Workplace Violence and Harassment: A European Picture*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010.
- Hirigoyen, Marie-France. *Le harcèlement moral: La violence perverse au quotidien*. Paris: Syros, 1998.
- Hirigoyen, Marie-France. *Moral Harassment: The Violence of Psychological Abuse*. New York: Helen Marx Books, 2001.
- Hoel, Håkan, și Cary L. Cooper. "The Organizational and Social Costs of Workplace Bullying." În *Bullying and Harassment in the Workplace*, ed. Ståle Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, și Cary L. Cooper, 107–128. Boca Raton, FL: CRC Press, 2021.
- Iacob, Lavinia. *Stresul ocupațional și sănătatea psihologică în organizații*. București: Editura Universitară, 2016.
- Karasek, Robert, și Töres Theorell. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books, 1990.
- Leymann, Heinz. "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces." *Violence and Victims* 5, nr. 2 (1990): 119–126.
- Leymann, Heinz. "The Content and Development of Mobbing at Work." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, nr. 2 (1996): 165–184.

- Nielsen, Marianne B., și Ståle V. Einarsen. "What We Know, What We Do Not Know, and What We Should and Could Have Known about Workplace Bullying." *Aggression and Violent Behavior* 42 (2018): 71–83.
- Radu, Ioan, și Adela Ținca. *Stres ocupațional și burnout: Perspective psihologice și organizaționale*. București: Editura Pro Universitaria, 2015.
- Salin, Dan. "Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment." *Human Relations* 56, nr. 10 (2003): 1213–1232.
- Ștefan, Ovidiu. *Hărțuirea morală la locul de muncă. Reglementări, practică, implicații*. București: Editura Universitară, 2013.
- Zapf, Dieter, și Ståle V. Einarsen. "Individual Antecedents of Bullying." În *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, ediția a 2-a, ed. Ståle Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf și Cary L. Cooper, 177–200. Boca Raton, FL: CRC Press, 2011.
- Zapf, Dieter. "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work." *International Journal of Manpower* 20, nr. 1/2 (1999): 70–85.
- Zlate, Mihai. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom, 2007.