

COMUNICATO n. 3801 del 18/12/2025

Spazi di lavoro, spazi di rispetto, uno sguardo sul mobbing

Il tema delle relazioni nei contesti lavorativi è oggi sempre più rilevante per la promozione della salute organizzativa e della dignità personale. Il mobbing e le altre forme di disagio relazionale sul lavoro rappresentano fenomeni complessi, spesso difficili da riconoscere e da affrontare, ma che possono incidere negativamente sul benessere psicologico delle persone e sul funzionamento delle organizzazioni.

Aprire uno spazio di riflessione pubblica e condivisa su tali dinamiche, offrendo strumenti per riconoscere, comprendere e prevenire comportamenti disfunzionali nei luoghi di lavoro, è l'obiettivo di un seminario promosso da Agenzia del Lavoro della Provincia di Trento, in collaborazione con TSM, nell'ambito delle attività di LaRes, il Laboratorio di Relazioni Sindacali, impegnato nello sviluppo delle competenze professionali di quanti in Trentino operano nel mondo del lavoro.

"Il mobbing - ha detto in apertura l'assessore al lavoro e vicepresidente della Provincia, **Achille Spinelli** - non può più essere relegato alla sfera del semplice 'conflitto tra persone' o della disputa legale. Il mobbing è, a tutti gli effetti, un grave rischio per la sicurezza dei lavoratori e lo dico come presidente del Comitato provinciale di coordinamento in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Dobbiamo avere il coraggio di superare una visione ormai obsoleta che vede la sicurezza fermarsi al casco, al guanto protettivo o alla messa a norma di un macchinario. I rischi oggi sono cambiati, sono diventati più subdoli e invisibili, ma non per questo meno dannosi. Attraverso il lavoro del Comitato che presiedo e la sinergia con i servizi sanitari e ispettivi, abbiamo capito da tempo che non esiste sicurezza senza benessere. Prevenire il disagio lavorativo e promuovere il benessere organizzativo non è un 'optional', ma un obiettivo strutturale delle nostre politiche pubbliche. L'esperienza trentina ci insegna che la sicurezza si costruisce creando 'anticorpi' culturali nelle aziende. Per prevenire il mobbing dobbiamo fare rete tra istituzioni, sindacati e imprese per intercettare il disagio prima che diventi patologia, affermando con forza che un ambiente di lavoro tossico è un ambiente fuorilegge".

Francesco Barone, presidente di TSM - Trentino School of Management, ha ricordato le molteplici attività formative che la Società ha portato avanti negli anni in tema di rischi psicosociali e disagi lavorativi, con crescente attenzione alle dinamiche del mobbing e al loro impatto sul benessere organizzativo. "Il nostro obiettivo - ha detto Barone - è informare e formare al fine di promuovere ambienti di lavoro più sani, improntati al rispetto delle persone. Proprio lunedì scorso, - ha aggiunto - abbiamo concluso i laboratori di sensibilizzazione sul mobbing, che si sono svolti sul territorio in tre edizioni, da novembre a dicembre, con l'obiettivo di favorire un confronto pratico e operativo tra vari soggetti coinvolti nelle relazioni di lavoro. Lavorando sulla prevenzione del mobbing, non solo si previene la commissione di condotte illecite, non solo si costruisce un ambiente di lavoro sano, ma si tutela la dignità del lavoro, principio cardine del nostro ordinamento, e la salute e la dignità del lavoratore".

"Serve un cambio di paradigma, - ha spiegato **Stefania Terlizzi**, dirigente generale di Agenzia del Lavoro - il mobbing non è solo un fatto privato, ma l'esito di criticità organizzative. Spesso pensiamo al mobbing come ad una questione di "cattivi caratteri". La ricerca ci dice - ha detto Stefania Terlizzi - che nasce dove i ruoli sono ambigui o la leadership è assente. Dobbiamo curare i contesti, non solo gli individui. Non aspettiamo il certificato medico. E' importante monitorare il clima e formare i dirigenti. In un'organizzazione

sana, il virus del mobbing non attecchisce. Un ambiente di lavoro "tossico" distrugge la professionalità. Il benessere - ha concluso - non è buonismo, è efficienza economica e operativa per l'Ente". Stefania Terlizzi ha poi evidenziato l'attività del Coordinamento provinciale antimobbing, impegnato nel promuovere azioni per la prevenzione e il contrasto del mobbing, volte a favorire il benessere organizzativo e a preservare l'integrità psico-fisica e relazionale della persona sul luogo di lavoro.

Il mobbing è una forma di violenza psicologica sul luogo di lavoro, caratterizzata da comportamenti ostili messi in atto con l'obiettivo di isolare, svalutare o spingere all'uscita un lavoratore. Questa la definizione corretta del fenomeno, come evidenziato dal professor **Franco Fraccaroli**, ordinario di psicologia del lavoro presso l'Università di Trento. Una situazione, ha spiegato Fraccaroli, che deve protrarsi nel tempo per potersi definire mobbing. Il mobbing può trovare spiegazione in diversi processi psicologici e organizzativi che caratterizzano il comportamento umano. Le persone che risultano più esposte - ha aggiunto Fraccaroli - sono quelle con più elevato isolamento sociale, dentro e fuori dal lavoro. Persone che non riescono a reagire".

"Per prevenire il fenomeno - ha spiegato la professoressa **Francesca Malzani**, ordinaria di diritto del lavoro presso l'Università di Brescia - occorre intervenire sul piano organizzativo, mettendo in campo formazione, comunicazione e trasparenza nei processi decisionali. Importante anche l'adozione di codici di comportamento a presidio della dignità della persona. Lo stato di benessere organizzativo del personale si riflette sull'efficienza dell'azienda".

Il professor **Cristian Balducci**, ordinario di psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso l'Università di Chieti e Pescara ha evidenziato la necessità di rinforzare l'infrastruttura etica delle organizzazioni, attraverso codici etici e di condotta, procedure formali per la gestione dei casi, formazione continua dedicata ai rischi relazionali e sanzioni formali nei confronti del comportamento non etico.

Il seminario si è concluso con una tavola rotonda, moderata da Riccardo Salomone, presidente di Agenzia del Lavoro a cui hanno partecipato Luca Comper, dirigente generale Dipartimento organizzazione, personale e innovazione della Provincia autonoma di Trento, Brigitte Hofer, consigliera di Parità della Provincia autonoma di Bolzano e presidente dell'Osservatorio provinciale sui diritti delle persone con disabilità, Annalisa Santin, segretaria confederale UIL del Trentino, Laura Licati, vice direttrice di ASAT – Associazione Albergatori ed Imprese Turistiche della Provincia di Trento, Chiara Vicario, psicologa e psicoterapeuta, consigliera di fiducia di APSS – Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari e Manuela Seraglio Forti, manager e consulente aziendale.

Qui le immagini e le interviste:

<https://drive.google.com/drive/folders/1nHrHfukBURji6vchewCgDlIASMkNDNP6>

(fm)