PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 27 - numero 5971 di Martedì 25 novembre 2025

Il ruolo dell'osservatore nelle molestie sessuali: un problema di empatia

Un corretto processo di risk assessment sulle molestie deve tenere conto della componente umana in tutti i suoi possibili risvolti e ruoli.

Quando si parla di molestie sessuali sul luogo di lavoro, l'attenzione si concentra, solitamente, sul rapporto binario tra vittima e carnefice. Si tratta di un approccio comprensibile, in quanto chi subisce l'abuso porta il peso psicologico dell'esperienza traumatica e delle eventuali conseguenze sul piano fisico, mentre chi agisce la violenza è il diretto responsabile del danno. È chiaro quindi perché la narrazione pubblica, la ricerca accademica e anche le procedure aziendali si concentrino spesso su questa dicotomia. Tuttavia, limitare il nostro raggio di azione e osservazione a questa prospettiva rischia di oscurare un elemento altrettanto cruciale: il ruolo degli osservatori e, più in generale, del contesto sociale e organizzativo in cui avvengono le molestie. Gli osservatori hanno un impatto significativo sulle conseguenze dell'episodio, in termini sia positivi, attraverso la difesa e il sostegno alla vittima, che negativi, nelle azioni che contribuiscono a consolidare il silenzio o la minimizzazione del comportamento lesivo. In altre parole, la reazione di chi assiste non è un dettaglio secondario: essa è parte integrante del fenomeno e può essere determinante nel definire l'impatto psicologico, emotivo e sociale sulle persone coinvolte. Ignorare questa responsabilità significa ridurre la complessità del problema a un rapporto duale, trascurando l'influenza del contesto sociale e organizzativo sullo sviluppo degli eventi.

Le reazioni degli osservatori a una situazione di molestia sessuale possono variare sensibilmente. In alcuni casi, si registra un coinvolgimento attivo, che si traduce nella difesa e nel supporto alla vittima, nella segnalazione dell'accaduto alle autorità competenti o nell'accompagnamento nel percorso di denuncia. Al contrario, vi sono osservatori che minimizzano l'esperienza della vittima, riducendo la gravità della situazione o interpretando l'episodio come un malinteso o un'esagerazione. Questi comportamenti, pur non essendo violenti in senso diretto, contribuiscono a delegittimare la vittima e a rafforzare un clima di insicurezza e diffidenza. Infine, esistono osservatori che, in maniera più attiva, scoraggiano la denuncia, talvolta attraverso l'intimidazione o il richiamo implicito alla necessità di "non creare problemi" o di "trovare un compromesso". Comprendere la varietà di queste reazioni non è un esercizio accademico fine a sé stesso: è fondamentale per capire il contesto sociale che determina la persistenza e la percezione delle molestie, e come questo contesto possa rafforzare la normalizzazione del comportamento inappropriato.

Alla base di queste differenze comportamentali c'è un fattore centrale: la capacità di provare empatia. L'empatia rappresenta la possibilità di mettersi nei panni dell'altro, di percepire e comprendere le emozioni della vittima e le conseguenze di ciò che ha subito. La disponibilità e la capacità di immedesimarsi nelle emozioni altrui influenza profondamente la probabilità che un osservatore decida di intervenire in modo attivo. Quando la capacità empatica è ridotta, cresce la tendenza a rimanere passivi o a minimizzare, mentre una sensibilità più elevata verso il dolore psicologico e le conseguenze sociali della vittima favorisce comportamenti di sostegno e intervento. L'empatia non è quindi un mero sentimento individuale: è un fattore che agisce come mediatore tra il contesto sociale, le norme culturali e le azioni concrete delle persone che assistono a episodi di molestia.

Pubblicità

La teoria del ruolo sociale, offre una chiave interpretativa utile per comprendere come le aspettative di genere possano modellare questi comportamenti. Secondo questa teoria, alle donne vengono tradizionalmente attribuiti ruoli comunitari, legati alla cura, alla disponibilità e al supporto degli altri, mentre agli uomini si associano ruoli agentici, caratterizzati da assertività, indipendenza e orientamento all'azione. Questa distinzione culturale sembra trovare riscontro nelle dinamiche lavorative legate alle molestie: le donne tendono a mostrare livelli più elevati di empatia nei confronti delle vittime di molestie, una predisposizione emotiva che aumenta la probabilità di intervenire. Gli uomini, al contrario, riportano livelli mediamente più bassi di empatia, e questa differenza può tradursi in passività o in comportamenti che, anche senza intenzione, contribuiscono al silenzio collettivo e alla normalizzazione del fenomeno.

Sebbene le differenze di genere influenzino queste dinamiche, esse non definiscono in maniera inevitabile il comportamento degli osservatori. Al contrario, il contesto organizzativo può influenzare il ruolo dell'empatia nella mediazione dei comportamenti di reazione alle molestie. Un ambiente chiaro, strutturato e coerente nelle sue regole può modificare sensibilmente le reazioni individuali, riducendo le differenze di genere e favorendo comportamenti di sostegno condivisi da tutti i membri dell'organizzazione.

Quando un'organizzazione comunica in maniera esplicita e coerente la propria intolleranza verso le molestie sessuali, l'impatto è immediato e misurabile. In un contesto in cui le regole sono chiare e la leadership mostra un impegno concreto, uomini e donne dimostrano una maggiore predisposizione all'empatia e all'intervento e le differenze di genere relative alle reazioni dell'osservatore si riducono Al contrario, in ambienti caratterizzati da ambiguità, permissività o regole poco chiare, le differenze di genere emergono con più forza: le donne continuano a mostrare propensione all'intervento grazie alla loro maggiore capacità empatica, mentre gli uomini tendono a minimizzare o a rimanere passivi, alimentando indirettamente la cultura del silenzio. Questo fenomeno dimostra chiaramente che la cultura organizzativa non si limita a influenzare i comportamenti individuali, ma ha la capacità di accentuare o attenuare le differenze legate al genere, diventando un fattore cruciale nella prevenzione e gestione delle molestie.

In questo quadro, le organizzazioni hanno a disposizione diverse strategie per agire sui comportamenti degli osservatori. La prima riguarda il lavoro sull'empatia: percorsi educativi mirati, simulazioni, role play e momenti di riflessione collettiva permettono ai dipendenti di comprendere appieno le conseguenze psicologiche, sociali e professionali delle molestie. La formazione non si limita a trasmettere informazioni, ma aiuta a sviluppare la capacità di immedesimarsi, a riconoscere segnali di disagio e a sentirsi responsabilizzati nel sostenere chi subisce un abuso.

Un secondo livello di intervento riguarda politiche aziendali chiare e trasparenti. È fondamentale che le regole interne siano inequivocabili: tolleranza zero verso le molestie, canali di denuncia sicuri e accessibili a tutti, e applicazione coerente delle sanzioni previste. L'ambiguità normativa o la gestione disomogenea delle segnalazioni rischiano di vanificare ogni sforzo formativo, indebolendo la fiducia nei sistemi di tutela e incentivando comportamenti di silenzio. La chiarezza delle regole non ha solo un valore formale: trasmette un messaggio concreto e visibile a tutti i membri dell'organizzazione, definisce il posizionamento dell'organizzazione e rafforza la responsabilità individuale e collettiva.

Infine, è essenziale lavorare sulla cultura informale, promuovendo inclusione e supporto reciproco. Reti di supporto interne, formazione sui ruoli di genere e sensibilizzazione rispetto alle norme sociali che ostacolano comportamenti empatici rappresentano strumenti fondamentali per consolidare un clima in cui le molestie non trovino spazio. In un contesto simile, intervenire a sostegno della vittima non è percepito come un gesto rischioso o eccezionale, ma come parte di una responsabilità

condivisa e di un codice culturale collettivo.

Contrastare le molestie sessuali sul lavoro non può quindi essere ridotto a un insieme di misure isolate, ma richiede un approccio ampio e integrato, capace di tenere conto sia delle dimensioni individuali sia di quelle collettive. Le aziende hanno l'opportunità di trasformare i testimoni da figure passive a protagonisti attivi del cambiamento, capaci di sostenere le vittime e di interrompere dinamiche di silenzio. Promuovere empatia, rafforzare politiche di tolleranza zero e costruire ambienti inclusivi significa creare le basi per una cultura del rispetto, in cui le molestie non trovino spazio e il lavoro possa essere vissuto come un luogo sicuro, equo e collaborativo.

Massimo Servadio

Psicoterapeuta sistemico relazionale e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni

Esperto in Psicologia della salute organizzativa e Psicologia della Sicurezza lavorativa

Licenza Creative Commons