PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 27 - numero 5877 di Mercoledì 25 giugno 2025

Molestie sul lavoro: costruire un'organizzazione che ascolta, protegge e agisce

Affrontare le molestie sul lavoro richiede più di regole: serve una cultura organizzativa fondata su fiducia, ascolto e giustizia e che promuova rispetto, coerenza e responsabilità.

Per le aziende e le organizzazioni in generale, affrontare il tema complesso e delicato delle molestie va ben oltre il dotarsi di policy aziendali, di canali di segnalazione o di azioni formative tout court. Significa in primo luogo interrogarsi sulla cultura reale che impronta l'organizzazione, quella che vive nei comportamenti quotidiani, nel coraggio di chi parla e nei silenzi di chi osserva. Quando una lavoratrice o un lavoratore si confidano, anche informalmente, con un responsabile, si attiva un processo delicato, in cui quel gesto qualifica l'inizio di un percorso che condurrà verso scenari molto diversi proprio a seconda del contesto culturale in cui il medesimo ha luogo. In alcuni casi esso sarà il punto partenza di un processo di emersione e gestione esplicita, in altri, purtroppo, esso ne segnerà l'inizio e la contestuale fine, perché l'organizzazione non è in grado, o non è disposta, a far emergere il problema in modo efficace e protetto.

La segnalazione informale, infatti, non è di per sé stessa indicativa di un approccio positivo o negativo al tema, in quanto la sua funzione dipende sostanzialmente della cultura organizzativa in cui si manifesta. Talvolta essa è espressione di una cultura evitante, di un contesto in cui i canali ufficiali vengono rifuggiti per paura di ripercussioni o per sfiducia nelle procedure. Altre volte, essa è il segnale di una cultura della minimizzazione, in virtù della quale quei comportamenti che andrebbero sanzionati, vengono invece sdrammatizzati, minimizzati o ridotti a semplici malintesi tra colleghi; in questi casi, la molestia non viene affrontata come un fatto organizzativo, ma relegata piuttosto alla sfera dei rapporti privati, con il rischio evidente di un processo di sanzionamento sociale della vittima anziché di chi ha operato la molestia. Cionondimeno, vi sono realtà in cui il confronto informale rappresenta invece il passo di avvio di un percorso positivo, basato sulla fiducia reciproca, sull'ascolto e sulla capacità della leadership di accogliere il disagio e accompagnarlo verso una soluzione. Proprio in questo spazio la *Just Culture* può offrire un riferimento utile e potente. Nata in ambito aeronautico e oggi applicata anche in contesti sanitari e aziendali, questo tipo di cultura promuove un approccio equo nella gestione di eventi critici, distinguendo tra comportamenti involontari, negligenze e atti intenzionali. In una organizzazione improntata alla *Just Culture*, chi segnala è protetto, chi sbaglia per inesperienza è supportato, chi agisce consapevolmente in modo inadeguato è chiamato alle proprie responsabilità.

Pubblicità

Traslata alla gestione delle molestie, la *Just Culture* aiuta le organizzazioni a rispondere con giustizia, senza indulgere né colpevolizzare, creando un contesto in cui le persone siano incoraggiate ad esprimersi senza paura, nella certezza che la loro voce sarà ascoltata in un percorso strutturato e consapevole, ed il problema affrontato in modo proporzionato e competente. Questo approccio richiede ed implica la presenza una *leadership etica*, in cui le figure di ferimento siano capaci di dare il buon esempio, di agire con coerenza, riservatezza ed imparzialità.

Un leader etico sa ascoltare senza giudicare, accogliere la segnalazione con serietà, proteggere la riservatezza di chi si espone e attivare, se necessario, le procedure formali. Deve saper distinguere tra percezioni soggettive e comportamenti oggettivamente lesivi, evitando tanto la minimizzazione quanto la reazione impulsiva. Inoltre, ha il compito di promuovere nel team una cultura del rispetto, del confronto e della responsabilità diffusa.

Affinché ciò sia possibile, serve che venga messo in atto un processo di formazione continua, una riflessione costante sui valori, occorrono momenti di dialogo organizzativo e occasioni strutturate per riconoscere e affrontare i conflitti. Non basta introdurre norme: occorre creare fiducia. La fiducia che diviene la base su cui costruire un'organizzazione capace di prevenire, riconoscere e gestire la molestia, non solo considerandola nella sua qualità di emergenze, quanto piuttosto come possibile segnale di un malessere più ampio da affrontare in modo sistemico.

Le molestie non scompaiono per decreto. Possono essere prevenute e gestite solo se l'organizzazione sceglie di non voltarsi dall'altra parte, ma di agire con giustizia, coerenza e responsabilità. È questa la differenza tra un ambiente in cui le segnalazioni si perdono nel silenzio e uno in cui generano cambiamento.

Massimo Servadio

Psicoterapeuta sistemico relazionale e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni

Esperto in Psicologia della salute organizzativa e Psicologia della Sicurezza lavorativa

Riferimenti essenziali

Dekker, S. (2007). *Just Culture: Balancing Safety and Accountability*. Ashgate.
Colquitt, J. A. et al. (2001). *Justice at the millennium*. Journal of Applied Psychology.

Licenza Creative Commons