

Le molestie di genere sul lavoro: un problema etico

Attilio Di Crescenzo

In azienda si misura tutto: i costi della sicurezza, della formazione, degli straordinari. Le molestie di genere no. Non perché costino poco, ma perché nessuno ha mai deciso di prenderle sistematicamente in considerazione. Il costo assume le sembianze di persone che se ne vanno, di carriere che si fermano a metà, di energie quotidiane spese a proteggersi invece che a lavorare. È il terreno in cui l'economia comportamentale rende meglio di altre discipline: non studia come le persone dovrebbero decidere secondo la teoria, ma come decidono davvero, sotto la pressione di pregiudizi e norme sociali. E qui quella pressione si traduce in danni economici tutt'altro che astratti (Au et al., 2024; Borelli-Kjaer et al., 2021) — danni reali, ma invisibili a chi si ferma a un'analisi superficiale.

Di cosa parliamo, esattamente

Pensando alle molestie di genere, probabilmente, la prima immagine che viene in mente è quella di un'avance indesiderata, un contatto fisico. Ma questi esempi sono soltanto la punta dell'iceberg. La psicologia sociale utilizza una definizione molto più ampia: sono molestie tutti quei comportamenti che

una persona percepisce come minacciosi, umilianti o svalutanti (Fitzgerald et al., 1997) — non importa quanto fossero "intenzionali" per chi li ha messi in atto. Conta l'effetto, non l'intenzione. Questo significa che rientrano nella definizione anche comportamenti che spesso vengono liquidati come "semplici battute": commenti sessisti, atteggiamenti paternalistici. Piccoli segnali, ripetuti nel tempo, che pesano.

Un fenomeno enorme — e la cosa più interessante è proprio questo

I numeri sono impressionanti: più della metà delle donne ha subito molestie di genere almeno una volta nella propria vita lavorativa (ISTAT, 2024). E succede ovunque — ospedali, uffici pubblici, aziende private, in paesi diversissimi tra loro (Giovannelli, Pacilli e Pagliaro, 2025). Ecco perché la spiegazione "sono solo poche mele marce" non regge: se il problema fosse individuale, non lo individueremmo in maniera così sistematica in contesti così diversi. La spiegazione comportamentale è, dunque, semplicemente più esplicativa: le persone si comportano in base a quello che percepiscono come "normale"

nel loro ambiente. È lo stesso principio dietro fenomeni come il buttare rifiuti per terra dove ce ne sono già. Se tutte le persone intorno a noi lo fanno, o se nessuna ti ferma, il nostro cervello registra quel comportamento come accettabile. Le norme sociali sono, in tutto e per tutto, una forma di “architettura delle scelte” informale: nessuno la disegna consapevolmente, ma orientano i comportamenti di tutte le persone (Knapp et al., 1997).

Non tutte le molestie sono uguali

In letteratura si distinguono tre forme di molestie (Fitzgerald et al., 1997). La prima è quella più ovvia: commenti o sguardi con un'evidente motivazione sessuale. La seconda è il quid pro quo: “fammi un favore e avrai una promozione”, la versione più esplicita dello sfruttamento di un'asimmetria di potere. La terza, invece, è la più insidiosa: non ha nulla a che fare con il desiderio sessuale, ma serve a tenere le donne “al loro posto”, instillando in loro dubbi costanti sulla loro competenza, escludendole dalle decisioni che contano. Proprio perché non fa scattare nessun allarme evidente, è anche la forma più diffusa e la più difficile da estirpare. In termini comportamentali: quando un comportamento dannoso non genera un segnale di allarme chiaro e immediato, il cervello, sia di chi lo subisce sia di chi assiste, tende a normalizzarlo. È lo stesso motivo per cui è più facile intervenire su un furto plateale che su una piccola scorrettezza ripetuta ogni giorno.

Chi rischia di più

Le molestie non colpiscono tutte le donne allo stesso modo. Quando il genere si incrocia con un'altra condizione di svantaggio, come la disabilità, il rischio non si somma, ma si moltiplica. Una donna con disabilità rischia molestie più frequenti e più gravi (Lapshina & Grabarski, 2023), con conseguenze ancora più pesanti sul benessere psicologico e sulla permanenza al lavoro.

Perché succede: non basta dire “sono persone cattive”

È facile pensare che chi molesta sia semplicemente una “persona con problemi”: in effetti alcuni tratti di personalità – narcisismo, machiavellismo, psicopatia, la cosiddetta “Triade Oscura” – aumentano la probabilità di comportamenti molesti (Zeigler-Hill et al., 2016). Ma fermarsi qui è un errore, perché ignora la parte più importante della storia: il contesto (Knapp et al., 1997). Ed è qui che l'economia comportamentale dà il contributo più utile.

Chi molesta e chi subisce una molestia stanno, in un certo senso, facendo lo stesso tipo di calcolo, solo con segno opposto. Non è un calcolo razionale e a mente fredda: è più simile a una reazione a costi e benefici percepiti, spesso distorti dal contesto. In un ambiente permissivo, chi molesta percepisce un costo bassissimo: “tanto non succede niente”. Chi subisce, al contrario,

percepisce un costo altissimo nel decidere se denunciare: isolamento, possibili ritorsioni. Questa è un'asimmetria di costi percepiti pura e semplice: più è forte lo squilibrio, più il fenomeno continuerà a verificarsi.

C'è poi un secondo meccanismo, altrettanto potente: lo status quo bias. Cambiare le regole non scritte di un gruppo, essere la prima persona a dire “questo non va bene”, ha un costo sociale immediato. Non cambiarle, invece, non costa nulla a nessuno, almeno nel breve periodo. Il risultato è che anche in ambienti dove “in teoria” nessuno approva le molestie, tutti aspettano che sia qualcun altro a rompere l'equilibrio. E l'equilibrio, ovviamente, non si rompe mai da solo.

Infine, chi ricopre ruoli di leadership ha un potere enorme, anche solo per quello che non dice: il silenzio di un/una leader di fronte a una battuta sessista è, di fatto, un via libera implicito (Buchanan et al., 2014). E il modo in cui vengono gestite, o ignorate, le segnalazioni (Perez-Larrazabal et al., 2019) manda un segnale fortissimo a tutta l'organizzazione su cosa sia davvero tollerato.

Le conseguenze: non solo sulla salute, ma sulle scelte di ogni giorno

Gli effetti sulla salute sono documentati e pesanti: più stress, insonnia, ansia, sintomi depressivi, ma anche dolori fisici, stanchezza cronica, disturbi gastrointestinali (Gale et al., 2019). Ma

c'è un effetto meno visibile, e altrettanto costoso: le persone che subiscono molestie iniziano a prendere decisioni “difensive”. Pensano di lasciare l'azienda, si disimpegnano, evitano certi settori percepiti come ostili (Bowling & Beehr, 2006). Prese una per una, sono scelte perfettamente razionali: chi vorrebbe restare in un ambiente rischioso? Ma sommate tutte insieme, producono un disastro collettivo: perdita di talento, meno diversità, organizzazioni meno efficienti. È un classico paradosso comportamentale: tante decisioni individuali “giuste” possono generare, nel loro insieme, un risultato collettivamente pessimo.

Perché conviene occuparsene?

Le molestie di genere costano alle organizzazioni molto più di quanto chiunque immagini (Au et al., 2024; Borelli-Kjaer et al., 2021): assenteismo, produttività in calo, conflitti, reputazione danneggiata. Sono costi invisibili proprio perché nessuno li misura, e quello che non si misura, difficilmente si affronta sul serio. Per questo contrastare le molestie non è solo una questione di principio: è una scelta di architettura delle scelte organizzativa. Significa progettare deliberatamente l'ambiente di lavoro in modo che denunciare costi poco e molestare costi molto: l'esatto opposto di quello che succede quando si lascia che le cose “vadano da sole”. Solo intervenendo sui contesti, oltre che sugli individui, si possono costruire ambienti di lavoro davvero sicuri, equi, e capaci di

tutelare la dignità di tutte e tutti (Roehling et al., 2022).

☒ Revisione a cura di: [Alessandro Bortolotti](#)

☒ Editing a cura di: [Sara Ferracci](#)

Bibliografia

Au, S.-Y., Dong, M., & Tremblay, A. (2024). How much does workplace sexual harassment hurt firm value? *Journal of Business Ethics*, 190(4), 861–883. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05335-x>

Borelli-Kjaer, M., Schack, L. M., & Nielsson, U. (2021). #MeToo: Sexual harassment and company value. *Journal of Corporate Finance*, 67, 101875. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101875>

Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>

Buchanan, N. T., Settles, I. H., Hall, A. T., & O'Connor, R. C. (2014). A Review of Organizational Strategies for Reducing Sexual Harassment: Insights from the U.S. Military. *Journal of Social Issues*, 70(4), 687–702. <https://doi.org/10.1111/josi.12086>

Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J., & Magley, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Social Psychology*, (82), 578–589. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.578>

Gale, S., Mordukhovich, I., Newlan, S., & McNeely, E. (2019). The impact of workplace harassment on health in a working cohort. *Frontiers in Psychology*, 10, 1181. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01181>

Giovannelli, I., Pacilli, M. G., & Pagliaro, S. (2025). *Salute e Pregiudizio di Genere: Un approccio psicosociale*. Bologna: Il Mulino.

ISTAT. (2024). *Le molestie: Vittime e contesto. Anno 2022-2023*. <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/07/REPORT-Molestie.pdf>

Knapp, D. E., Faley, R. H., Ekeberg, S. E., & Dubois, C. L. Z. (1997). Determinants of Target Responses to Sexual Harassment: A Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 22(3), 687–729. <https://doi.org/10.2307/259410>

Lapshina, N., & Grabarski, M. K. (2023). Double disadvantage: Disability and gender in the context of workplace harassment. *Consulting Psychology Journal*, 75(3), 277–296. <https://doi.org/10.1037/cpb0000244>

Roehling, M. V., Wu, D., Choi, M. G., & Dulebohn, J. H. (2022). The effects of sexual harassment training on proximal and transfer training outcomes: A meta-analytic investigation. *Personnel Psychology*, 75(1), 3–31. <https://doi.org/10.1111/peps.12492>

Zeigler-Hill, V., Besser, A., Morag, J., & Campbell, W. K. (2016). The Dark Triad and sexual harassment proclivity. *Personality and Individual Differences*, 89, 47–54. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.09.048>

Perez-Larrazabal, J., Lopezdelallave, A., & Topa, G. (2019). Organizational Tolerance for Workplace Harassment: Development and Validation of the POT Scale. *Sustainability*, 11(15), 4078. <https://doi.org/10.3390/su11154078>