

Negli occhi di chi guarda. Stereotipi, miti e meccanismi di disimpegno morale nelle molestie e nelle discriminazioni.

1. Intuizione e neutralizzazione

Nel primo articolo dedicato al *Safe@Work* abbiamo provato a spostare un po' più a monte il punto in cui dovrebbe cominciare la prevenzione delle molestie e delle discriminazioni. Prevenire non significa soltanto disporre di canali di segnalazione, procedure di tutela e strumenti per intervenire quando una situazione è ormai emersa. Significa soprattutto sviluppare la capacità di riconoscere precocemente comportamenti, relazioni, categorizzazioni e dinamiche relazionali. Questa prima competenza è l'intuizione, che consente l'avvio di percorsi di decodifica e valutazione del rischio di molestie e discriminazioni sul lavoro.

In questo secondo articolo cercheremo invece di capire perché le situazioni o le condotte problematiche a volte sembrano passare inosservate: sappiamo che una collega è stata esclusa da un progetto, assistiamo a un commento sull'aspetto fisico, ma non interveniamo. *Qualcosa* ci ha suggerito che non c'è nessun problema, neutralizzando la nostra intuizione

2. Riccioli d'oro

Vittorio è appena arrivato all'Ufficio legale di un Comune ed è stato affiancato a Serena, una dipendente che lavora da molti anni nell'ufficio. Vittorio è un uomo robusto con una folta barba, Serena invece ha i capelli biondi e ricci.

Un giorno il dirigente si complimenta con Vittorio per i progressi, ma aggiunge che non è ancora esperto come Serena.

Vittorio risponde scherzando: «Dottore, posso impegnarmi quanto voglio, ma non avrò mai dei riccioli d'oro così belli!».

Il dirigente ride e rilancia: «Ah ah... Se per questo, la nostra Serena ha anche altre cose che a noi due mancano!».

Serena ride e risponde: «Sai che anch'io invidio la tua barba, Vittorio? Da bambina volevo essere un uomo!».

Questa conversazione può essere letta almeno in due modi:

- Vittorio e il dirigente stanno scherzando e Serena non protesta;
- Vittorio e il dirigente stanno scherzando e Serena non protesta, perché non vuole entrare in conflitto con il suo dirigente e con il nuovo collega.

Non possiamo entrare nella testa di Serena e, quindi, entrambe le interpretazioni restano probabili. E sarebbe quindi opportuno ragionare su entrambe, per identificare eventuali rischi e, se opportuno, raccogliere le informazioni utili a chiarire la situazione.

Per esempio, potremmo cominciare dicendo che c'è davvero molta allegria in quell'ufficio: Serena e Vittorio sanno che possono scherzare con il loro dirigente.

Poi, però, potremmo chiederci se è normale, in quell'ufficio, che il dialogo scherzoso giri attorno alle caratteristiche fisiche delle persone.

Potremmo chiederci a cosa si riferisce il dirigente, quando dice: *“Serena ha anche altre cose che a noi due mancano!”*. Si riferisce al fatto che Serena ha il seno, oppure competenze professionali del tutto particolari?

Infine, potremmo chiederci se nel contesto lavorativo Serena potrebbe subire delle molestie. Quante altre volte ha ricevuto degli apprezzamenti dai colleghi o dal dirigente? Vittorio ha ricevuto lo stesso trattamento dalle sue colleghe? Forse, l'invidia di Serena per la sua barba e il desiderio di essere uomo, che aveva da bambina, non sono una battuta, ma una amara constatazione.

Tuttavia, *qualcosa* potrebbe intervenire e bloccare sul nascere questo percorso di decodifica. Per esempio, potrebbe intervenire questa ulteriore considerazione:

- *“Vittorio e il dirigente stavano scherzando e Serena non protesta, **quindi** non c'è nessun problema!”*

Questa interpretazione è completamente diversa dalle precedenti. La prima interpretazione descriveva dei dati di fatto:

- *Vittorio e il dirigente scherzano - Serena non protesta*

La seconda aggiungeva un elemento non visibile, che poteva aprire un percorso di riflessione:

- *Vittorio e il dirigente scherzano - Serena non protesta - Serena non vuole entrare in conflitto con il suo dirigente e con il nuovo collega*

L'ultima interpretazione, invece, nasconde una inferenza che preclude qualunque ulteriore percorso di riflessione:

- ***SE** Vittorio e il dirigente scherzano - **SE** Serena non protesta - **ALLORA** non c'è nessun problema.*

Il problema di quest'ultima interpretazione deriva dal fatto che lo scherzo e la mancata protesta vengono considerati una ragione sufficiente per escludere il rischio di molestie. I dati di fatto vengono interpretati attraverso due meccanismi di neutralizzazione:

- *Normalizzazione umoristica*: la cornice dello scherzo viene utilizzata per rendere moralmente irrilevante il comportamento, senza interrogarsi ulteriormente sul suo significato, sul contesto e sulle possibili conseguenze.
- *Mito della vittima che protesta*: la mancata protesta viene interpretata come prova dell'assenza di molestie, dando per scontato che chi subisce un comportamento

indesiderato manifesti necessariamente il proprio disagio, senza considerare le condizioni personali, relazionali e organizzative che possono indurre a non reagire.

3. Stereotipi, miti e disimpegno morale

Per capire come funziona la neutralizzazione, dobbiamo conoscere, almeno a grandi linee, tre fenomeni: stereotipi, miti e disimpegno morale.

Gli stereotipi sono rappresentazioni generalizzate che attribuiscono caratteristiche, capacità, motivazioni o ruoli alle persone sulla base della loro appartenenza, reale o presunta, a una categoria. Non sono necessariamente convinzioni ostili o apertamente svalutanti. A volte possono sembrare apprezzamenti, altre volte persino forme di attenzione o premura verso gli altri. Di seguito, alcuni stereotipi piuttosto diffusi:

- *Le donne sono più sensibili ed emotive*: il disagio manifestato da una collega viene interpretato come una reazione eccessiva, anziché come un possibile segnale di un comportamento problematico;
- *Le madri hanno altre priorità*: l'esclusione di una dipendente da un incarico impegnativo viene considerata una scelta ragionevole, presa nel suo interesse;
- *Gli uomini devono saper stare allo scherzo*: il disagio manifestato da un collega viene svalutato perché considerato incompatibile con l'immagine di un uomo adulto e sicuro di sé;
- *Gli uomini sono più portati per il comando*: la scarsa presenza femminile nei ruoli dirigenziali viene interpretata come conseguenza di una naturale differenza di attitudini.

I miti sulle molestie e sulle discriminazioni funzionano in modo leggermente diverso. Sono una specie di “copione culturale”, attraverso il quale immaginiamo come dovrebbe apparire una “vera” molestia, come dovrebbe comportarsi una persona “realmente” discriminata, quali caratteristiche dovrebbe avere un “vero” molestatore o quali condizioni dovrebbero necessariamente verificarsi per parlare di “vera” discriminazione.

Anche in questo caso, gli esempi non mancano:

- *La vera vittima protesta*: la mancata opposizione viene interpretata come prova dell'assenza di molestie, senza considerare le ragioni che possono indurre una persona a non reagire;
- *La vera vittima denuncia subito*: il ritardo nella segnalazione viene utilizzato per mettere in dubbio la credibilità della persona;
- *Una vera molestia è fisica o ripetuta*: comportamenti verbali, allusioni e singoli episodi vengono automaticamente esclusi dalla categoria, indipendentemente dal contesto;

- *Per discriminare bisogna voler discriminare:* l'assenza di una intenzione discriminatoria viene considerata sufficiente per escludere che una decisione possa produrre effetti discriminatori;
- *Una regola uguale per tutti non può essere discriminatoria:* si presume che applicare lo stesso criterio a persone che si trovano in condizioni differenti garantisca necessariamente un trattamento equo.

Il problema di questi miti è che trasformano alcuni elementi possibili, ma non necessari, in requisiti indispensabili. Se la situazione che osserviamo non corrisponde al copione che abbiamo in mente, siamo portati a escludere che possa esserci un problema. La ricerca sui miti relativi alle molestie sessuali ha mostrato quanto queste credenze possano influenzare il giudizio sulle situazioni e sulla credibilità delle persone coinvolte.[1]

Infine, ci sono i **meccanismi di disimpegno morale**. Qui il problema non consiste tanto nel non vedere ciò che è accaduto, quanto nel trovare una spiegazione che renda il comportamento meno grave, più accettabile o comunque giustificabile. Lo psicologo Albert Bandura ha identificato otto meccanismi attraverso i quali le persone possono attenuare o disattivare la propria autocensura morale, continuando a considerarsi persone corrette anche quando compiono o giustificano comportamenti contrari ai propri principi.[2]

Vediamo qualche esempio:

- *Etichettamento eufemistico:* un comportamento potenzialmente offensivo viene ridefinito attraverso espressioni che ne attenuano il significato morale.
- *Confronto vantaggioso:* un comportamento viene minimizzato confrontandolo con altri molto più gravi.
- *Diffusione della responsabilità:* la partecipazione o l'approvazione del gruppo attenua la percezione della responsabilità individuale.
- *Minimizzazione delle conseguenze:* gli effetti di un comportamento vengono ignorati o ridimensionati.
- *Attribuzione della colpa:* la responsabilità di quanto accaduto viene trasferita sulla persona destinataria.

Nel 2016, Thomas E. Page, Afroditi Pina e Roger Giner-Sorolla hanno applicato la teoria di Bandura al campo specifico delle molestie sessuali, sviluppando uno strumento per misurare la predisposizione delle persone a utilizzare questi meccanismi di giustificazione. Non è casuale che abbiano intitolato il loro articolo "*It was only harmless banter!*", cioè «Era solo una battuta innocua!».[3]

Quando si parla di stereotipi, miti sulle molestie o meccanismi di disimpegno morale, siamo abituati a immaginare che il problema riguardi soprattutto la persona che agisce. Lo stereotipo può portare qualcuno a considerare una donna meno disponibile perché madre. Un mito sul consenso può indurre una persona a interpretare la cordialità come interesse. Una giustificazione può consentire a chi ha pronunciato una frase offensiva di considerarla innocua perché «non c'era cattiveria».

Tutto questo è certamente rilevante. Ma stereotipi, miti e meccanismi di disimpegno morale **possono stare anche negli occhi di chi guarda**. La normalizzazione è spesso un processo collettivo: qualcuno minimizza, la leadership tace, il gruppo non interviene. Quella mancata reazione diventa a sua volta un'informazione sociale: se nessuno sembra vedere un problema, forse un problema non c'è. La volta successiva sarà ancora più facile arrivare alla stessa conclusione, mantenendo in vita stereotipi, miti e meccanismi di disimpegno morale che, prima ancora di nuocere alle persone, banalizzano il modo in cui percepiamo gli altri e giudichiamo i nostri comportamenti.

4. Questioni di famiglia

Vediamo che cosa accade quando gli stereotipi entrano direttamente nelle decisioni organizzative.

Angela Arcieri è responsabile di un ufficio. Deve individuare una persona per un progetto particolarmente impegnativo, che prevede trasferte e una maggiore esposizione professionale. Tra le persone che potrebbero essere coinvolte c'è una collaboratrice con figli piccoli. Angela decide di non inserirla nella prima rosa dei candidati. Immagina che, in questa fase della sua vita, preferisca evitare ulteriori difficoltà nella gestione familiare. Qualche tempo dopo, un collega dello stesso ufficio, padre di famiglia, chiede di poter usufruire di una certa flessibilità per due pomeriggi alla settimana. Angela gli accorda la flessibilità oraria e poi commenta: "ormai sei tu a fare da mamma a tuo figlio!". Quando si presenta nuovamente un'opportunità impegnativa, presume che anche lui sia meno disponibile di prima.

Le due situazioni sembrano muoversi in direzioni opposte. Nel primo caso lo stereotipo associa la donna alla cura familiare. Nel secondo, l'uomo viene ironicamente ricondotto al femminile proprio perché assume un ruolo di cura che non corrisponde all'aspettativa tradizionale. In entrambi i casi, lo stereotipo genera aspettative su come uomini e donne dovrebbero essere, comportarsi, organizzare la propria vita e distribuire le proprie priorità.

Angela Arcieri potrebbe sinceramente pensare di proteggere la collaboratrice da un sovraccarico di lavoro; e potrebbe, altrettanto sinceramente, escludere il collaboratore per rispettare la sua scelta di dedicare più tempo alla propria famiglia. Gli stereotipi di genere sono particolarmente insidiosi, proprio perché l'intenzione può essere positiva, mentre l'effetto consiste nel restringere l'autonomia e le opportunità della persona.[4]

Qui vediamo ancora una volta, e con particolare chiarezza, la doppia funzione dei meccanismi di neutralizzazione: uno stereotipo può essere il motore di una decisione, ma può diventare contemporaneamente la lente attraverso la quale quella stessa decisione appare ragionevole.

5. In vetrina

La formazione sul *Safe@Work* non può limitarsi a spiegare alle persone quali comportamenti sono vietati. Dobbiamo lavorare anche sulle rappresentazioni che

influenzano il modo in cui comportamenti e le decisioni sono messe in atto, percepite, subite e giustificate all'interno di un'organizzazione. La formazione deve offrire l'opportunità di riaprire uno spazio di discussione, facendo emergere i meccanismi di neutralizzazione e, in certi casi, la necessità di ridefinire la cultura organizzativa, i comportamenti attesi e i criteri decisionali. L'obiettivo è creare le premesse affinché le persone, dentro l'organizzazione, possano prendere la parola e proporre nuove prospettive da cui guardare le cose:

Mario lavora all'Ufficio anagrafe. Dopo aver rinnovato il documento di identità a una signora, si rivolge al collega dello sportello accanto: «Accidenti! Che bella donna... Stavo per chiederle un appuntamento...».

Il collega gli ricorda che è sposato e gli chiede se va ancora in giro a guardare le donne.

Mario risponde: «Va beh... uno può guardare la vetrina di un negozio e dire "che belle scarpe"! Non è detto che le compri...».

Una collega passa in quel momento, sente la conversazione, si avvicina e dice: «Mario, ti ringrazio per avermi appena paragonata a un paio di scarpe!».

La collega di Mario rompe la cornice dentro la quale la conversazione sta diventando "normale". La metafora della vetrina presenta la donna come qualcosa che si può guardare, valutare esteticamente, acquistare o non acquistare. Finché quella rappresentazione rimane incorporata nello scherzo, può passare quasi inosservata.

La ricerca sull'umorismo sessista mostra come la cornice scherzosa possa contribuire alla costruzione di una norma locale che rende più accettabile l'espressione di rappresentazioni pregiudizievoli.[5] Questo non significa che ogni battuta sessista produca automaticamente discriminazione o molestie. Significa che lo scherzo non è una zona franca nella quale ciò che diciamo smette di avere un significato.

La collega di Mario ci ricorda che se le cose sono perfettamente visibili, ma gli occhi ci convincono che non c'è nulla da vedere, allora è meglio indossare degli occhiali nuovi.

Note

[1] Lonsway, K. A., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008), Sexual harassment mythology: Definition, conceptualization, and measurement, *Sex Roles*, 58(9-10), 599-615. Il lavoro è uno dei riferimenti principali per lo studio dei miti sulle molestie sessuali e dei copioni relativi alla "vera vittima", alle motivazioni e al consenso.

[2] Bandura, A. (1999), Moral disengagement in the perpetration of inhumanities, *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209. Il modello del moral disengagement descrive i meccanismi attraverso cui le auto-sanzioni morali possono essere selettivamente disattivate.

[3] Page, T. E., Pina, A., & Giner-Sorolla, R. (2016), "It was only harmless banter!" The development and preliminary validation of the Moral Disengagement in Sexual Harassment Scale, *Aggressive Behavior*, 42(3), 254-273.

[4] Glick, P., & Fiske, S. T. (1996), The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491-512.

[5] Ford, T. E., Boxer, C. F., Armstrong, J., & Edell, J. R. (2008), More than "just a joke": The prejudice-releasing function of sexist humor, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 159-170.