

I quaderni del mobbing

**5 - Buone prassi, CSR, &
Mobbing tips 2015-2019**

Esistono purtroppo fenomeni che talvolta restano silenziosi, ma pur nell'ombra di una sorta di omertà e paura, si radicano ed è difficile estirparli o combatterli. Uno di questi è il fenomeno del mobbing nel lavoro, una grossa criticità del nostro tempo, peraltro supportata da dati nient'affatto incoraggianti. I numeri infatti indicano e riportano una sempre maggiore incidenza di casi, in prevalenza di donne, impiegati e contratti a tempo indeterminato, che si ritrovano spesso a subire una forma di violenza psicologica o talvolta fisica, con conseguenze che in una grossa fetta dei colpiti sfociano addirittura nella depressione.

Questa situazione di disagio, dolore e vergogna, che può toccare chiunque si senta umiliato o sotto pressione in una situazione lavorativa, è quotidianamente affrontata dal lavoro dell'Associazione di Volontariato Risorsa Onlus, che si occupa di prevenzione del mobbing e disagio sul posto di lavoro. Il lavoro, anche quello gratuito svolto dai Volontari che cercano quotidianamente di impegnarsi per la realizzazione e la costruzione di un mondo migliore, dovrebbe essere nobilitante e non umiliante.

Il lavoro occupa infatti una fetta importante e consistente della vita di ogni persona, contribuisce all'autostima e dovrebbe sempre essere rispettoso della dignità della persona.

L'Associazione Risorsa, con i suoi sportelli di orientamento, ascolto e tutte le sue attività, interviene dove la dignità del lavoratore viene lesa e i diritti calpestati, per provare a ristabilire un equilibrio.

Come Presidente del Centro Servizi per il Volontariato, sono felice di sostenere le loro attività, a partire da questo libricino di formazione e informazione che stringete tra le mani. È uno strumento utile per uscire dal silenzio, alzare la testa e affrontare con piena consapevolezza di mezzi e conoscenze, non solo il rispetto dei doveri che il lavoro impone, ma anche l'applicazione di diritti fondamentali che implica, laddove questi diritti siano disattesi o depredati, affinché l'uomo sia nobilitato e non più abbruttito dal lavoro.

*Gerardo Gatto
Presidente Vol.To*

Presentazione

Questo 5° volume de: "I quaderni del mobbing" è diviso in 2 parti. La prima "Buone prassi & CSR" si rivolge alla controparte datoriale delle persone mobbizzate, cioè alle aziende private ed agli Enti Pubblici. Lo scopo è di creare una cultura di "Welfare aziendale" che tali organizzazioni possano mettere in atto per il benessere dei propri dipendenti. L'argomento è caro a Risorsa, in quanto riteniamo che possa risolvere "a monte" il problema del disagio sul lavoro. Il benessere dei dipendenti fa parte del più ampio concetto di "Responsabilità Sociale d'Impresa" (CSR ne è l'acronimo inglese per Corporate social responsibility). E' nostra ferma convinzione, infatti, che, tra i modi per debellare il mobbing, possa esistere la volontà di rendere il mondo del lavoro più "etico". In tal modo si può favorire sia la crescita economica del mondo "profit", oltre che migliorare la qualità delle prestazioni lavorative e della vita dei dipendenti e della loro inclusione sociale. Presentiamo quindi, in forma cartacea, una raccolta di articoli, già presenti sul nostro sito Internet (www.risorsamobbing.it) e sulla pagina FB ([risorsaonlus](https://www.facebook.com/risorsaonlus)). La seconda parte si rivolge alle persone in stato di disagio sul lavoro, dando loro brevi consigli (tips) su come superare tale stato, con brevi note e aforismi raccolti da diverse fonti su tali argomenti. Questo prezioso materiale è stato rivisitato dai Volontari dell'Associazione Risorsa: a selezionarlo e a curarne l'editing sono stati il Segretario Generale, Ferdinando Ciccopiedi e il collaboratore Salvatore Tonti.. A loro e a tutti i Volontari è indirizzato il più vivo ringraziamento, mio e quello dell'Associazione che rappresento. Ringrazio anche gli Enti Patrocinanti e i nostri partner del progetto "Rete lavoro" Altri "quaderni" sono già stati già pubblicati ed altri ne seguiranno, tra cui "Testimonianze" di casi concreti trattati da Risorsa negli anni. Nella convinzione di offrire un piccolo contributo a quanti si trovino in difficoltà o desiderino conoscere meglio i modi per tutelare la dignità di lavoratrici e lavoratori, auguro a tutti buona lettura.

D.ssa Luisa Marucco – Presidente Risorsa

BUONE PRASSI & CSR

CSR: CHE COS'È

Fonte: sito www.csрпиemonte.it report 3° monitoraggio imprese socialmente responsabili - novembre 2016

Da qualche anno, l'Associazione Risorsa segue attentamente le iniziative riguardanti la Responsabilità Sociale d'Impresa, nella convinzione che un comportamento etico dei datori di lavoro, se indirizzato anche al benessere dei dipendenti, sia il miglior antidoto contro quelle pratiche che, come il mobbing, privano la società del contributo di tanti lavoratori che vorrebbero vivere una dignitosa vita di lavoro. Per questo ritiene importante riportare la definizione della CSR, così come compare nel progetto della Regione Piemonte e presentare il report del terzo monitoraggio sulle imprese socialmente responsabili

La CSR (Corporate Social Responsibility), in italiano RSI – Responsabilità Sociale d'Impresa, è molto ben definita dalla Comunicazione della Commissione europea del 25 ottobre 2011: **"La responsabilità sociale delle imprese consiste nell'impatto che esse hanno sulla società"**. L'Unione Europea l'ha inserita nella propria agenda fin dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, dove è stata **considerata come uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa** e per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo. Nel Libro Verde della Commissione Europea, edito nel 2001, la responsabilità sociale era definita come: **"L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate"**. La nuova e più recente definizione rientra nella **revisione della strategia europea sulla responsabilità sociale di impresa 2011-2014** come valore aggiunto di un pacchetto di misure sulle "imprese responsabili" per rilanciare la crescita economica e sociale dell'Europa. La CSR va oltre il rispetto delle prescrizioni di legge e individua **pratiche e comportamenti** che un'impresa adotta su **base volontaria** nella convinzione di ottenere dei risultati che possano arrecare benefici e vantaggi a se stessa e al contesto in cui opera. Particolare attenzione viene prestata ai rapporti con i propri portatori d'interesse (**stakeholder**), collaboratori, fornitori, clienti, partner, comunità e istituzioni locali, realizzando nei loro confronti azioni concrete. Ciò si

traduce nell'adozione di una politica aziendale che sappia conciliare gli **obiettivi economici** con quelli **sociali** e **ambientali** del **territorio di riferimento**, in un'ottica di **sostenibilità futura**. La Regione Piemonte è molto attenta a monitorare le aziende socialmente responsabili del territorio ed ha in corso uno specifico progetto. <http://www.csрпиemonte.it/> Il suo principale obiettivo è quello della **valorizzazione e della diffusione capillare di pratiche di CSR presso le imprese piemontesi**. Nonostante sia una tematica praticata a livello internazionale da circa un decennio, molte imprese, specialmente quelle di piccola e media dimensione, ne hanno una scarsa conoscenza. E, soprattutto, non ne individuano facilmente i vantaggi, economici e non. Il terzo monitoraggio del progetto ha riguardato 2646 aziende piemontesi nel novembre 2016 **2016 testimonia un'attenzione rinnovata** verso un modo diverso, per alcuni nuovo, di fare impresa in un'ottica non solo di business, bensì di sostenibilità economica, ambientale e sociale. Secondo quello che è il tessuto, non solo piemontese, ma nazionale, rappresentato da aziende di piccola dimensione, i rispondenti all'indagine sono per l'86,5% di piccola dimensione (da 6 a 50 addetti). Solo 1 impresa su 10 è media e il 3,1% è grande. Quasi il 50% investe già o ha intenzione di farlo in azioni di CSR. E' importante rilevare che la sostenibilità ambientale, termine con il quale spesso si identifica la CSR, ma che si risolve talvolta in operazioni di puro "washing di immagine", viene solo al 2° posto dopo le azioni tendenti al benessere dei dipendenti. Dai dati emerge anche che le aziende sono soddisfatte dei risultati raggiunti con la CSR e che quindi l'approccio paga nel tempo ed ha ricadute positive in termini di welfare (ancorchè non universalistico). Altro dato importante è che le aziende di questo tipo sono più orientate all'innovazione e a collaborare in una logica di rete, anche informale, con altre aziende: in sostanza sono più aperte e collaborative.

LAVORO E DOTTRINA SOCIALE CRISTIANA

ATTI DEL CONVEGNO: CRISTIANESIMO E QUESTIONE SOCIALE

Fonte: Relazione di un convegno sul tema, a cura di Ferdinando Ciccopiedi - 30/06/2017

Non è la prima volta che partecipo a convegni sulla DSC (dottrina sociale cristiana) perché coltivo un'idea che i miei stessi colleghi di Risorsa ritengono "utopistica". L'idea che, se le aziende adottano i principi della morale cristiana, anche fenomeni come il mobbing o il disagio sul lavoro possano essere ridotti in maniera consistente. Tutti

sappiamo che nel mondo di oggi le pratiche "etiche" non sono patrimonio dei datori di lavoro, ma la mia speranza è che tale situazione possa essere ribaltata. Infatti nel mondo del lavoro si sta facendo strada il concetto di "Responsabilità sociale d'impresa" (con l'acronimo inglese di CSR) che si avvicina per certi aspetti alla dottrina sociale cristiana (il cui acronimo è abbastanza simile: DSC). Così ho partecipato al convegno dal titolo: "Cristianesimo e questione sociale". Per la regola che la redazione di Risorsa si è data, non citerò, per motivi di privacy, i nomi dei relatori che comunque erano di altissimo livello e ciascuno di essi ha offerto spunti di riflessione partendo dal testo che ha dato il titolo al convegno: "Cristianesimo e questione sociale" di Peppino Accrogliano, mio illustre conterraneo calabrese. In sintesi, i risultati dei lavori, confermano che la dottrina sociale è un tema poco conosciuto non solo dagli studiosi di antropologia ed economia, ma anche all'interno della stessa Chiesa cattolica. C'è però una speranza: anche in assenza di soluzioni concrete che ad essa si ispirino, la dottrina sociale costituisce uno strumento e un metodo per reintrodurre nel mondo del lavoro giustizia e dignità. Il primo relatore, un teologo, ha ricordato le polemiche cui la Chiesa Cattolica è stata sottoposta sia dalla riforma protestante, sia dal neo-tomismo (cioè dalla ripresa della filosofia scolastica) circa la sua pretesa di "dire qualcosa" su ogni argomento (enciclopedismo cattolico). Agli argomenti che la Chiesa trattava mancava "il sociale" e, pur non essendo questo il cuore di tutte le preoccupazioni, decise di intervenire con la funzione di lettura della società in economia e diritto, anche come reazione alle "fedi nuove" proposte dall'Illuminismo. Questa filosofia infatti "credeva" nella ragione e contrapponeva la razionalità alla fede. Così ebbe origine la prima enciclica sociale di Papa Leone XIII che affermava il "sociale" come nuovo

fondamento di fede. Infatti la visione cristiana della società pone al centro l'uomo e non le cose, come era stato predicato da Gesù.

Il relatore ha poi trattato il tema di come l'ultima enciclica sociale di Papa Francesco (Laudato si) si presenti come superamento delle precedenti encicliche di Giovanni Paolo II (Laborem exercens) e di Benedetto XVI (Caritas in veritate). Anche laudato si pone al centro la persona umana nel suo rapporto con il lavoro nella società post industriale. E poiché oggi non c'è più il lavoro tradizionale, è necessario che l'uomo trovi nuovi lavori per salvare il pianeta: preservare l'ambiente e rispettare la natura implicano un cambiamento nel modo di concepire il lavoro che restituisce dignità alla persona che diventa una "risorsa" per la società. I nuovi lavori per la tutela dell'ambiente, per la manutenzione delle infrastrutture e abitative, il ritorno all'agricoltura faranno sì che il lavoro, oltre che essere "concesso" sia anche riconosciuto, ed in ciò si inquadrano anche i lavori "artistici" tendenti alla bellezza (che, per il Santo Padre, salverà il mondo). Gli altri relatori, alti magistrati e costituzionalisti, sottolineano come l'aumento di criminalità sia provocato anche dalla riduzione del welfare e che i reati "economici" siano favoriti dal prevalere delle logiche finanziarie dei mercati anonimi, che sostituiscono le persone. Ripropongono poi un excursus nei secoli della questione sociale, ove la dottrina sociale è un tentativo di recupero, rispetto al materialismo storico-dialettico, in una società originata dalla rivoluzione industriale. Questa era caratterizzata da ingiustizia e povertà dei molti, a fronte della ricchezza dei pochi, proprio il contrario rispetto alle origini del cristianesimo già in epoca romana, che si fondava proprio sulla giustizia predicata da Gesù. Nel nostro tempo occorre pensare alle nuove generazioni per lavorare insieme e non per convincere i già convinti della bontà della dottrina sociale. Anche Papa Bergoglio afferma che la rivoluzione tecnologica cambia l'assetto sociale. Non si possono dare oggi soluzioni ai problemi posti dal cambiamento, ma ancora la dottrina sociale cristiana si propone come strumento e metodo per risolverli: se non si ricerca la giustizia e l'accoglienza, cresceranno nuove disuguaglianze e impoverimento. Contrariamente a quanto si pensa, l'origine della questione sociale è compenetrata in tutta la storia del Cristianesimo. Già nelle prime comunità cristiane di Roma convivevano patrizi e plebei, sorretti dalla stessa fede nella difesa dei deboli. Nei secoli bui succeduti alla caduta dell'impero i Padri della Chiesa traducevano nella vita terrena i principi della giustizia divina e le comunità

parrocchiali erano un sostegno per i poveri. Nel Medio Evo la Chiesa riconosceva la proprietà privata, ma solo se essa aveva una funzione sociale. Non parliamo poi dei monasteri benedettini dove “ora et labora” era la massima che, oltre alla custodia della cultura degli antichi, fece rifiorire l’agricoltura. Anche le città rinascevano ed il Vescovo era il punto di riferimento. La costruzione delle cattedrali fu un altro esempio della collaborazione di tutta una comunità, senza emarginazioni, alla costruzione di un mondo migliore. Si passa poi alla Riforma protestante, in cui il valore dell’etica del successo, conseguente al concetto di predestinazione, porta all’allentamento dei vincoli di solidarietà, che esplodono poi nella prima Rivoluzione industriale con lo sfruttamento dei lavoratori. Qui la dottrina sociale cristiana si dedica alla carità verso le fasce più povere della popolazione e mette in atto un elenco di attività sociali già stabilite da Gesù, tra cui la rinuncia all’individualismo nel farsi carico degli altri. Si giunge così al XXI secolo e si può fare un bilancio circa lo stato dell’arte della dottrina sociale cristiana. Elementi positivi sembrano ritrovarsi nella vittoria rispetto alle ultime ideologie alternative (nazionalismo e liberismo) in cui la religione come “oppio dei popoli” lascia il passo ad una realizzazione terrena dell’uomo contro l’illusione dell’aldilà nella pace, dopo le drammatiche esperienze di 2 guerre mondiali. Ma vi sono anche elementi negativi che si ritrovano proprio all’interno della Chiesa, dove la Dottrina sociale viene confinata ai margini della cultura, sembrando più urgente la battaglia sui “diritti non negoziabili” come l’inizio (aborto) e il fine vita (eutanasia). Il multiculturalismo della società globale e l’avversione alle ideologie ostacolano la pretesa di riferimenti dottrinali e valoriali. Anche la dottrina sociale viene semplificata e, di volta in volta adattata a situazioni contingenti. E’ quanto succede parallelamente nei movimenti politici che estrapolano dalle vecchie ideologie alcuni temi su cui c’è coincidenza tra opposte visioni (liberismo ed economia sociale di mercato; immigrazione e accoglienza). Le conclusioni sono che, verificati corsi e ricorsi storici, è necessaria una “rifondazione” della Dottrina sociale cristiana orientata a proporre un metodo e una visione del mondo dove l’uomo abbia una sua identità riferita a valori e ideali. Senza identità appare difficile recuperare le nuove generazioni rinchiusi nel privato e non nel sociale e proprio i giovani sono la nuova “questione sociale” poiché il lavoro precario e a bassa remunerazione non permette loro di costruire progetti di vita.

BENESSERE ORGANIZZATIVO: CONCETTO INDICAZIONI NORMATIVE

Fonte: Università di Urbino – articolo di: Tiziano Menduto. 20/4/2016

Dagli atti della D.ssa Laura Barnaba

In un articolo di presentazione

della conferenza/seminario,

organizzata dall' Università di

Urbino "Carlo Bo",

"Benessere organizzativo:

concetto, evidenze e

indicazioni normative"

(Urbino, 20 aprile 2016)

abbiamo mostrato quanto il **concetto di benessere organizzativo** (BO) sia in realtà già presente nella normativa relativa al mondo del lavoro pubblico. Tuttavia è essenziale che questo concetto, destinato a diventare in futuro un elemento rilevante della tutela della salute e sicurezza in tutti i luoghi di lavoro, sia sempre più conosciuto, sia dai destinatari delle norme che da tutti gli attori della sicurezza aziendale.

Per cercare di parlarne, torniamo a sfogliare gli atti dell'intervento della Dott.ssa Laura Barnaba (psicologa, componente Gruppo di Lavoro "Rischio stress lavoro correlato" dell'Ordine Psicologi del Lazio, membro effettivo CUG e membro supplente della Commissione consultiva permanente per il Ministero Infrastrutture e Trasporti) con particolare riferimento all'evoluzione e al significato di "Benessere organizzativo". Si ricorda che il benessere organizzativo è un costrutto di psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane sviluppato negli anni 2000 dal prof. Francesco Avallone e collaboratori, portando a sintesi esperienze internazionali e contributi anche di altre discipline. Un modello che è stato preso a riferimento nella Direttiva della Presidenza del Consiglio - Dipartimento della funzione pubblica - del 24 marzo 2004 recante: "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni" (c.d. "**direttiva benessere**"). La relatrice ricorda che all'inizio degli anni 2000 il benessere organizzativo era inteso in due **accezioni principali**:

1. "stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto organizzativo;
2. insieme dei fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora".

In particolare il prof. Avallone sviluppa il BO in quest'ultima

accezione. E in una prima approssimazione potremmo dire che il benessere organizzativo si riferisce alla capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione (Avallone F., 2003).

Insomma, in parole semplici, le organizzazioni, oltre a produrre beni e/o servizi “**producono effetti sui lavoratori**”. E dunque oltre che da fattori fisici, chimici, etc., “la salute e dei lavoratori (come benessere fisico, psicologico e sociale) dipende anche dal contesto lavorativo generale e dalla ‘salute dell’organizzazione di appartenenza’. Questa invece è la **definizione ufficiale** di BO: “insieme dei nuclei culturali dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità di lavoratori” (Avallone 2003).

Ma da dove arriva il concetto di benessere organizzativo?

La relatrice indica che:

- “lo studio della salute organizzativa ha le sue radici nella tradizione culturale e nelle esperienze di discipline diverse;
- tra le radici del BO: gli studi sullo stress lavorativo e il burn out e in generale gli studi e le esperienze di SSL con riferimento ai fattori psicosociali;
- nel 1990 Rymond et altri introducono il termine *Occupational Health Psychology*, la psicologia della salute occupazionale, nata dal convergere della psicologia della salute (*health psychology*) e la salute pubblica (*public health*) negli ambienti lavorativi”.

Il modello sviluppato dal prof. Avallone prevede poi delle “**variabili critiche** che determinano il benessere organizzativo, rilevato anche attraverso gli stati di benessere/malessere della collettività dei lavoratori tramite:

- **indicatori di benessere;**
- **indicatori di malessere.**

Veniamo alle “**dimensioni**” del benessere organizzativo in un'azienda:

- comfort dell'ambiente;
- chiarezza degli obiettivi e coerenza tra enunciati e pratiche;
- riconoscimento, valorizzazione e stimolo delle competenze;
- ascolto dei dipendenti;
- circolazione informazioni;
- prevenzione infortuni e rischi professionali;

- ambiente relazionale franco e collaborativo;
- scorrevolezza operativa, rapidità di decisione verso gli obiettivi;
- giustizia organizzativa (equità);
- senso di utilità sociale e del lavoro;
- apertura all' esterno e all'innovazione culturale e tecnologica;
- livelli accettabili di stress;
- gestione della conflittualità”.

È gli **indicatori di benessere** possono essere: “soddisfazione per l’organizzazione; voglia di impegnarsi; sensazione di far parte di un team; voglia di andare al lavoro; elevato coinvolgimento; speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali; percezione di successo dell’organizzazione; percezione di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata; soddisfazione per relazioni interpersonali sul lavoro; apprezzamento per i valori espressi dall’organizzazione; fiducia e stima nel management”. Mentre gli **indicatori di malessere** possono essere: “insoddisfazione nell’andare al lavoro; assenteismo; disinteresse per il lavoro; desiderio di cambiare il lavoro; alto livello di pettegolezzo; risentimento verso l’organizzazione; aggressività inabituale e nervosismo; disturbi psicosomatici; sentimento di inutilità; sentimento di irrilevanza; senso di disconoscimento (non apprezzamento); lentezza nella performance; confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.; venire meno della propositività a livello cognitivo; aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa”. Dunque il benessere organizzativo porta ad una **nuova prospettiva** nella tutela della salute nei luoghi di lavoro:

- “dalla tutela della salute del singolo alla **tutela della salute della comunità lavorativa** considerata nel suo complesso e come espressione del funzionamento generale dell'organizzazione;
- il focus è sulle caratteristiche dinamiche dell'organizzazione che possono e dovrebbero garantire il benessere dei lavoratori che ne fanno parte;
- il focus è sulla promozione della salute intesa come stato di benessere anziché sulla prevenzione dei rischi (soprattutto psicosociali), quantunque il perseguimento del benessere organizzativo è funzionale anche alla prevenzione”.

Il benessere organizzativo è dunque considerato un **processo dinamico** al quale “**concorrono un certo numero di dimensioni da valutarsi in base alle percezioni che ne hanno i lavoratori coinvolti e da promuovere con la piena partecipazione di questi e del management**”. Il riferimento è alla **ricerca interventiva**

e/o **ricerca intervento partecipata**: “ricerca che non ha solo scopi conoscitivi ma anche di introdurre dei cambiamenti con il contributo dei soggetti”.

In particolare il **processo per la rilevazione e il miglioramento del BO** prevede:

- “Individuazione dei ruoli nella rilevazione/miglioramento del BO
- Definizione della procedura di rilevazione e d’intervento;
- Predisposizione strumenti di rilevazione;
- Raccolta dati;
- Elaborazione dati;
- Restituzione dati;
- Definizione piano di miglioramento;
- Monitoraggio e verifica piano di miglioramento”.

Rimandando ad una lettura integrale dell’intervento, che riporta anche alcuni dati del BO in relazione alla direttiva benessere e a evidenze scientifiche ed esperienze svolte in questo ambito, si ricorda lo stretto **legame tra benessere organizzativo e la salute e sicurezza del lavoro (SSL)**. Infatti si indica che tra le variabili che producono BO c’è l’attenzione a SSL e ai livelli contenuti di stress lavoro correlato. Molte variabili “che concorrono al BO intervengono nel facilitare o prevenire i processi di stress lavoro-correlato, indicate ad esempio tra i c.d. fattori di contesto del lavoro: chiarezza dei ruoli, comunicazione chiara, ecc”. Insomma tra benessere organizzativo e SSL c’è **complementarietà e sinergia**, anche se nel BO “l’accento è sulla **promozione della salute delle comunità lavorative**”.

Tuttavia, continua la relatrice, l’approccio al benessere organizzativo “mal si concilia con l’imperatività delle norme di SSL e il relativo sistema sanzionatorio” e “sarebbe opportuno comunque un raccordo tra le attività di BO e quelle per lo stress lavoro-correlato”.

Con riferimento ad esempio a quanto richiesto dalle norme per le amministrazioni pubbliche, “i risultati delle rilevazioni sul benessere organizzativo (soprattutto se verranno mantenute come obbligatorie) andrebbero prese in considerazione nella valutazione rischio stress lavoro correlato e nelle altre attività di salute e sicurezza sul lavoro.

QUANDO L'IMPRESA E' UN AFFARE DI TUTTI

Fonte: CREATORIdiFUTURO.IT Intervista di Fabio Guenza a Robert E. Freeman - 15 giugno 2015

Conciliare etica, sostenibilità e affari è un bel dire! È il fare che è un po' più complicato! Dopo anni di lavoro in azienda ero convinto che le imprese fossero destinate a seguire un'etica scollegata, quando non in conflitto, con quella del mio mondo ideale: se le imprese hanno fine di lucro e "il fine giustifica i mezzi", come poteva non essere così?

Praticando il Buddismo di Nichiren Daishonin la mia sofferenza è diventata una sfida. Ho acquisito una chiave di lettura diversa, che mi ha fatto comprendere tante cose, a partire dal fatto che il profitto non è il fine dell'impresa ma il mezzo e il risultato della sua attività (com'è facile confondere l'obiettivo con il beneficio!). E ho finito per decidere di cambiare vita e lavoro, dedicandomi professionalmente alla Responsabilità Sociale d'Impresa. Quante probabilità ha una persona comune di stringere un rapporto personale con il luminare della propria disciplina? Eppure questo ci insegna a fare Sensei: stringere legami di amicizia con tutti. «Aiuto, come reagirà se gli rivolgo la parola?» fu il primo pensiero quando incrociai Edward Freeman a un convegno nel 2005. Oggi sono le sue lodi per l'intervista che gli ho fatto – la prima della mia vita, di cui nelle pagine che seguono viene riportato un estratto – e la sua pubblicazione in un libro. L'esito più recente della mia decisione di allora è di fare come il maestro, superando il mio timore reverenziale.

L'intervista

Come in ogni relazione umana, anche in quelle economiche le persone – gli imprenditori, i lavoratori, i consumatori... – possono avere interessi diversi, anche contrapposti (Cfr. Daisaku Ikeda, *Proposta di pace 2009*, BS, 134, 31 e seguenti), ma che non necessariamente devono confliggere. Se dall'incontro si crea o si distrugge valore dipende dallo stato vitale e dall'atteggiamento delle persone stesse, dalla consapevolezza della loro interdipendenza. Ma la conoscenza del principio di origine dipendente non basta a spingere il sistema economico verso la sostenibilità: occorre un cambiamento generalizzato nella mentalità delle persone, che sta alla base del modo di agire diffuso. Di fronte a un potenziale conflitto d'interessi (per esempio tra gli utili degli azionisti e i salari dei lavoratori, o tra i

prezzi e le regole) occorre sviluppare la capacità di vivere in quel modo che Tsunesaburo Makiguchi definiva “contributivo” superando la logica del compromesso e realizzando il massimo interesse comune. Se tra l’impresa e le parti interessate si creano ottime relazioni, e si mantengono nel tempo, la tensione all’immediata massimizzazione del profitto può far posto alla creazione di valore durevole, nell’interesse di tutti. Perciò il dialogo che serve è responsabilità condivisa.

Professor Freeman, è possibile immaginare un’impresa che riesca a conciliare i propri profitti con tutte le altre esigenze (impatto ambientale, rapporti con i dipendenti, soddisfazione del pubblico...)?

Una visione diffusa è che il fine dell’impresa e più in generale degli affari in un’economia di mercato sia la massimizzazione dei profitti degli azionisti, che è soggetta ad alcuni vincoli quali: come si trattano clienti e lavoratori, cosa si fa in materia d’ambiente, ecc. Ritengo che questo modo di pensare sia completamente sbagliato e che invece un’impresa abbia successo se crea grandi prodotti amati dai clienti. Il primo obiettivo è offrire ai clienti i prodotti che desiderano e per riuscirci occorrono: dipendenti che hanno idee, vogliono far crescere l’impresa e desiderano produrre ciò che i clienti amano; fornitori impegnati a mettere in grado l’impresa di realizzare al meglio gli obiettivi; infine capitali/finanziatori interessati a sostenerla. Clienti, dipendenti, fornitori e finanziatori sono tutti necessari per portare avanti un’impresa di successo, che deve avere il sostegno delle comunità in cui opera: se questo viene a mancare, presto o tardi la stessa comunità arriverà a porre vincoli all’attività dell’impresa, che non avrà più la stessa libertà di innovare e creare. In breve: se l’impresa vuole avere successo deve creare valore per tutti i suoi *stakeholder*¹: i clienti, i fornitori, i dipendenti, i finanziatori, le comunità, le persone. **Molti vedono tutti questi interessi in perenne conflitto.**

Infatti. Normalmente si pensa che se si servono meglio i clienti restano meno soldi agli azionisti; che pagando un po’ più i lavoratori c’è meno denaro per i clienti e i fornitori; che spremendo i fornitori si possono distribuire più profitti agli azionisti, che disinteressandosi della comunità si facciano più soldi. Ma pensarla in questi termini è un errore. Ciò che è interessante nell’idea della gestione centrata sugli *stakeholder* è la comunanza degli interessi: migliorare la vita dei clienti e quella dei dipendenti è un guadagno anche per gli azionisti.

Riconoscere che esiste una comunanza tra gli interessi degli *stakeholder* ribalta il modo di pensare secondo il quale essi rappresentino un vincolo agli affari. La visione di un mondo di persone avidi in feroce concorrenza non ci porta molto lontano.

Ma il profitto?

Io credo che la nozione di profitto come fine ultimo di ogni impresa sia una delle idee più fraintese. Mi spiego con una metafora: un organismo per vivere ha bisogno di sangue e globuli rossi, ma da ciò non consegue che il suo fine sia la produzione di sangue. Allo stesso modo, un'impresa ha bisogno dei profitti, ma ciò non vuol dire che il suo fine sia produrre profitti. Io sono un fan delle imprese che producono profitti, ma penso che i profitti siano il risultato, non lo scopo dell'attività di un'impresa. Questo ci porta alla domanda: come si fanno i profitti? La risposta è tanto semplice da sembrarmi ovvia: realizzando ottimi prodotti che i clienti desiderano; a questo scopo servono lavoratori coinvolti, fornitori che collaborano nel migliorare il prodotto, cittadini che guardano di buon occhio. Se un'impresa fa tutto questo, inevitabilmente il risultato saranno buoni profitti. Jack Welch, già amministratore delegato della General Electric, lo ha detto in modo chiaro: «L'idea di massimizzare i profitti è un'idea stupida: i profitti sono un risultato, non qualcosa che cerchi di fare». Anche i guru del business management della Harvard Business School, come Michael Porter o Michael Jensen, ormai riconoscono che «la responsabilità d'impresa e la gestione degli *stakeholder* sono importanti: se vuoi massimizzare i profitti, devi tener conto degli *stakeholder*». Io mi spingo ancora oltre: la stessa ragion d'essere di un'impresa è creare valore per gli *stakeholder*, questo è tutto ciò che conta. Anche Adam Smith diceva che «i mercati non funzionano senza uomini giusti». Dunque, l'interesse personale e la dimensione etica coesistono. Immaginare che una strategia si segua “o per il business, o per l'etica”, ma non per entrambi contemporaneamente, è un esempio di ciò che io chiamo “fallacia della separazione”. Invece, quasi sempre i due elementi propulsori sono congiunti. Pensare secondo un modello puramente altruistico o un modello puramente egoistico è un esercizio superato e ormai privo di significato. Da tempo penso che non si agisce solo per interesse individuale, ma che a questo si associa contemporaneamente l'interesse per gli altri. Ogni genitore lo sa bene: naturalmente le persone vogliono il meglio per sé, ma desiderano anche il meglio per i loro figli, le loro famiglie e le loro comunità. La base dei loro interessi è molto più ampia di quella

dell'interesse individuale. Allo stesso modo, domandarsi se un'impresa sia guidata dall'interesse individuale o dall'altruismo è irrilevante o fuorviante; così come lo è chiedersi se il *green business* sia guidato dall'opportunità o dalla preoccupazione per l'ambiente che viene lasciato in eredità alle future generazioni.

E la concorrenza?

Penso che il vero meccanismo propulsore del capitalismo non sia la concorrenza ma la cooperazione, per produrre insieme ciò che nessuno potrebbe fare individualmente. La concorrenza in una società libera è importante, accresce le opportunità di scelta, ma il vero motore è il nostro desiderio di esseri umani di cooperare per creare qualcosa. Il capitalismo è basato sul nostro desiderio di creare ciò che ci fa vivere meglio, dunque la concorrenza, come il profitto, non si trova al primo posto. Un'impresa ha successo quando scopre come realizzare qualcosa di nuovo che nessun altro ha fatto o può fare, perciò sostengo che il capitalismo sia il più grande sistema di cooperazione sociale esistente. Collaborare per produrre, che non è facile, può anzi essere molto difficile.

Come cambiano l'organizzazione aziendale e il ruolo del management quando si adotta il principio della gestione per gli stakeholder?

Per rispondere a questa domanda vorrei attirare l'attenzione dei lettori sulle "imprese guidate da uno scopo" (*purpose driven companies*). Spesso hanno avuto fondatori carismatici che le hanno create, possiamo dire con passione, avendo in mente un chiaro scopo che andava al di là del puro profitto. Sono imprese differenti: i loro lavoratori non hanno bisogno di tanti manager che dicano loro cosa devono fare perché è il raggiungimento dello scopo, la passione, che guida le loro azioni. In queste imprese si riduce o viene meno il bisogno della burocrazia manageriale basata sul modello di comando e controllo che caratterizza invece la gran parte delle imprese. Non intendo dire che quest'ultimo possa sparire del tutto, ciò che voglio dire è che maggiore è l'ispirazione comune verso lo scopo, maggiore è l'efficacia dell'impresa nel raggiungerlo. Non si tratta di un nuovo modello, è un'idea che ha origini lontane, la si ritrova nei teorici americani (parlo di quelli che conosco meglio) di inizio Novecento, ad esempio in Peter Drucker e nel libro del 1938 di Chester Barnard, *The Functions of Executives*. Idee che chiariscono che esiste una relazione tra una gestione dell'impresa che valorizza il coinvolgimento dei lavoratori e l'obiettivo di mantenere fedeli i clienti all'impresa

tenendo fede allo scopo e ai valori che l'impresa incorpora nei propri prodotti, come dimostrano gli studi pubblicati da alcuni miei colleghi nel libro *Firms of Endearment* [gioco di parole tra *terms of endearment*, "parole affettuose" e *firms*, imprese, traducibile come "imprese affettuose", *n.d.r.*]. Queste imprese hanno margini lordi più bassi della media, salari più alti e probabilmente spremono meno i fornitori, ma i margini netti sono molto più alti grazie a minori spese di marketing per mantenere i clienti fedeli al marchio. Non è una questione di dimensioni: vedo imprese piccole, medie e grandi che hanno questa caratteristica. Si assomigliano tutte, riescono a fidelizzare i clienti, c'è passione e amore più per il prodotto che per il marketing. In un'impresa del genere il management ama quello che fa, ed è convinto che migliori le vite dei clienti.

Che relazione esiste tra gestione per gli *stakeholder* e sostenibilità?

Non sono un sostenitore della separazione tra i due concetti. Prendiamo un'impresa in cui la gestione per gli *stakeholder* sia il principio guida: i prodotti sono amati dai clienti; i dipendenti lavorano volentieri perché sono trattati in modo rispettoso per la loro dignità; i fornitori sono contenti perché il rapporto con quell'impresa è vantaggioso; le comunità apprezzano l'impresa e la sostengono perché non produce danni all'ambiente e alla società locale, agisce cioè da buon cittadino; gli azionisti sono soddisfatti. Quest'impresa non sta facendo business in modo sostenibile? Secondo me la sostenibilità è semplicemente il risultato della considerazione degli interessi di tutti gli *stakeholder*. All'epoca della globalizzazione quello di comunità è un concetto sfuggente. Ognuno oggi può essere considerato parte di diverse comunità contemporaneamente: è difficile avere una chiara definizione di quale sia la comunità di cui l'impresa fa parte. Alcune comunità sono virtuali, altre globali, altre ancora sono comunità di luogo, dove vivono i lavoratori e dove si trovano anche molti clienti. L'impresa può contribuire a rafforzare la comunità di luogo, a renderla migliore e più attrattiva, creando così valore per chi vi appartiene, inclusi i clienti, i fornitori e i lavoratori.

Se un particolare prodotto è radicato in una comunità di luogo – in Italia un buon esempio è il parmigiano reggiano (sorride indicando il pezzo che avevo portato per mettere a suo agio il mio ospite, *n.d.r.*) – quel prodotto e il business che lo produce contribuiscono a mantenere forte e ricca la comunità, a creare valore. La sostenibilità emerge come un risultato profondamente collegato all'orizzonte che un'azienda si dà in relazione alle proprie comunità. Fa una grande

differenza se un'azienda ha una visione globale o parziale e di breve o di lungo termine di queste relazioni. Non si deve però pensare alle relazioni di lungo termine in astratto: sarà perché sto invecchiando, ma tendo a pensare sempre di più al breve termine (ride, *n.d.r.*). In definitiva, ritengo che una relazione positiva di lungo termine si costruisca sviluppando ottime relazioni nel breve termine e mantenendole nel tempo.

Oggi i consumatori domandano sostenibilità, è una tendenza di lungo periodo o solo un altro “ultimo grido della moda”?

I consumatori stanno spingendo le aziende nella giusta direzione, non ho mai visto un momento migliore per mettere al centro la creazione di valore per gli *stakeholder*! Abbiamo oggi molti consumatori *smart* (svegli) che hanno voce e riescono a trainare le imprese. Ciò che è difficile per le imprese è come tradurre le loro richieste in un valore, innovare realmente. È dallo sforzo d'inventare un modo di colmare il divario tra risorse disponibili e aspirazioni che nasce la tensione creativa che sta alla base di ogni innovazione. L'innovazione è la vera sfida, e scaturisce più facilmente se le imprese sono guidate da uno scopo che vada oltre il profitto, cioè dalla passione per il prodotto che accomuna gli *stakeholder*. Se un'impresa ritiene che il cambiamento è impossibile, che i lavoratori non cambiano, che i clienti non cambiano, che i manager non cambiano, allora l'innovazione è impossibile e l'impresa nel lungo termine è morta! Nei corsi sulla leadership che tengo, ai miei studenti non parlo solo dei casi aziendali di successo, ma anche di letteratura e musica, perché la leadership è un atto creativo. La comprensione di come gruppi di persone possano impegnarsi intorno a uno scopo solo per la passione di realizzarlo ha molto più a che vedere con un tipo di leadership creativa – pensiamo a un direttore d'orchestra, al leader di un gruppo jazz o a un regista teatrale – che con l'organizzazione di rigide gerarchie di controllo. Molto di ciò di cui abbiamo parlato ha a che fare con le connessioni tra tutti coloro che hanno un qualche ruolo nel business. È un elemento che le imprese spesso dimenticano quando agiscono come se il profitto fosse l'unico o il principale fine, con il risultato che considerano i mercati come se fossero fuori dal mondo, persi nello spazio. Il principio delle connessioni è incredibilmente importante: gli interessi degli *stakeholder* sono connessi con le imprese, le comunità sono collegate tra loro, gli individui sono collegati con gli altri. Abbiamo bisogno, le imprese hanno bisogno, di un dialogo tra tutti questi soggetti.

Come sopravvivere all'automazione

Ma come sarà il lavoro dell'era del tutto automatico? Quali occupazioni lo saranno ancora nel prossimo futuro e quali invece diverranno hobby o scompariranno? E soprattutto, e in via preliminare: se l'impatto della computerizzazione sul lavoro è un fatto assodato in letteratura, quale impatto ha avuto, sta avendo e avrà sui diversi strati sociali?

Nota

1) Il termine *stakeholder* definisce un soggetto – una “parte” – che può influenzare e/o essere influenzato dalle azioni dell'impresa. L'uso della nozione di *stakeholder* con questo significato si fa risalire a un memorandum dello Stanford Research Institute del 1963. Sembra che la parola sia stata mutuata da un'antica espressione scozzese che identificava una persona che regge uno *stake* – un pezzo di legno, solitamente lungo e sottile e appuntito da un lato, tale da poter essere facilmente piantato per terra – mentre qualcun altro lo colpisce con una mazza. Questo concetto, dopo essere stato utilizzato da Robert Edward Freeman nel 1984 per istituire una teoria innovativa di gestione d'impresa, è stato largamente accolto. *Stakeholder* primari sono considerati coloro che s'impegnano direttamente in transazioni economiche con l'impresa: finanziatori (azionisti, obbligazionisti, creditori, ecc.), clienti, consumatori, lavoratori, fornitori. Secondari, coloro che possono influenzare le azioni dell'impresa o essere influenzati da esse dal punto di vista economico, ambientale, sociale ed etico: le comunità, le future generazioni, la Pubblica Amministrazione, i gruppi di consumatori o di ambientalisti, le associazioni d'imprenditori, ecc. In italiano il termine può essere tradotto “portatore” o “detentore” d'interesse.

Una macchina potrebbe svolgere una mansione differente per soddisfare lo stesso bisogno, che renda quella umana superflua o in ogni caso azzeri la possibilità di ricavarne un salario o una qualunque forma di compenso monetario. Altro assunto ingenuo, eppure fatto proprio da metà degli esperti interpellati dal Pew, è che il sistema politico-legale si attrezzi in tempo utile degli strumenti d'azione necessari e sufficienti a reggere il peso della “rivoluzione”. Al momento non se ne vedono, e le soluzioni restano piuttosto confinate al dominio delle analisi dei colossi mondiali della consulenza – da McKinsey in giù – e del mondo accademico e intellettuale. Può darsi che nel prossimo decennio le cose cambino sostanzialmente, certo, e i tentativi di regolamentare le vetture che si autoguidano di Google o la

sharing economy cominciano a essere numerosi. Ma crederlo ora significa peccare di ottimismo circa la lungimiranza e la forza delle istituzioni per intervenire sull'insieme dei molteplici aspetti rivoluzionari introdotti dalle tecnologie di rete e dall'automazione nel dibattito pubblico. E questo a maggior ragione se si considera che molti – da sempre più venture capitalist di Silicon Valley ad autori di sinistra radicale come Nick Srnicek e Alex Williams in *'Inventing the Future. Postcapitalism and a World Without Work'*, in ottica di libero mercato come in una prospettiva postmarxista – chiedono l'introduzione di serie e strutturate forme di sostegno del reddito per compensare gli effetti della robotizzazione di quasi tutto: con quali fondi, si potrebbero chiedere amministrazioni e governi sempre più al verde?

2 ITALIANI SU 3 DISPOSTI A PAGARE DI PIU' SE L'AZIENDA E' RESPONSABILE E SOSTENIBILE

Fonte: <http://www.lifegate.it/impresenews/italiani-azienda-csrpagnoncellivalore> - articolo di Rudi Bressa – 23/7/17

La Responsabilità sociale d'impresa non più solo una vetrina per le imprese. Adottare un modello di sviluppo sostenibile sul lungo periodo si rivela essere un vero e proprio modello di business, che migliora la reputazione e i risultati economici e finanziari. È quanto emerge dall'ultima ricerca Ipsos, **“La Corporate social responsibility vista da opinione pubblica e imprese”**, presentata in occasione dell'evento organizzato da Autogrill a Milano, **“Autogrill 10 – Ten Years of Sustainability Looking at the Future. Business and Sustainability: Opportunities and Developments”**, tenutosi per celebrare i 10 anni di Responsabilità sociale d'impresa del gruppo. Nonostante il termine **“Corporate social responsibility (Csr)”** sia ancora poco conosciuto, in particolare qui da noi, il 43 per cento del campione intervistato afferma che quest'ultima influisce sugli acquisti. Percentuale che raggiunge il 64 per cento tra coloro che si dichiarano conoscitori di queste tematiche. **“I consumatori hanno adottato delle strategie di adattamento alla crisi ripensando il loro modello di consumo”**, spiega Nando Pagnoncelli presidente Ipsos. **“Alcuni fenomeni che fino a qualche anno fa erano solo di nicchia, ora si stanno diffondendo sempre di più. Ma soprattutto sono i temi dell'ambiente, del futuro, della sostenibilità ad emergere con grande**

forza”. I consumatori tornano ad avere un ruolo fondamentale quindi, in grado di influenzare le politiche aziendali, in particolare dei grandi gruppi, che già da tempo hanno sperimentato le pratiche dedicate alla Csr. “Tutto questo inevitabilmente va ad impattare sulle strategie aziendali, che **devono tener in considerazione il cambiamento profondo del paradigma di consumo da parte dei cittadini**, ma anche dei temi ambientali, energetici, e quelli legati agli sprechi”, continua Pagnoncelli. Ma Corporate social responsibility significa anche sostenibilità sociale all’interno dell’azienda. Per l’87 per cento degli intervistati (dipendenti), la Csr è importante sul luogo di lavoro, mentre il 46 per cento delle imprese dichiara che le iniziative di Csr hanno migliorato il clima all’interno dell’azienda. “Le aziende che sono in grado di dimostrare quanto sappiano valorizzare e rispettare i dipendenti, assumere giovani, sono aziende che sono considerate in termini positivi dal punto di vista reputazionale”, conclude Pagnoncelli. “E la reputazione ha un ritorno importante in termini di profitto, perché rende le aziende più credibili, in grado di trattenere i talenti e in grado di resistere ai momenti di crisi”.

FINANZA ETICA – COMMERCIO EQUO E SOLIDALE

La rivoluzione silenziosa della responsabilità sociale

Fonte: Leonardo Becchetti – Luigi Paganetto – Donizetti editore
Pervenuto a Risorsa gennaio 2015

Gli autori del libro inquadrano il tema trattato nel fenomeno della globalizzazione, che, a sua volta ha diverse dimensioni, in quanto influisce su redditi, qualità della vita, concorrenza, ambiente, mercati e crisi finanziarie ed infine sul mercato del lavoro. Nel filone che intendiamo seguire, cioè come la responsabilità sociale d’impresa impatti sul benessere dei lavoratori, approfondiremo il fenomeno di come la globalizzazione abbia influito sul mercato del lavoro.

Gli autori partono da un dato negativo: infatti sostengono che globalizzazione e rivoluzione tecnologica spieghino le divergenze crescenti in termini di reddito pro capite tra paesi e all’interno dei paesi stessi. Infatti, la tecnologia applicata ai paesi emergenti, se da un lato diminuisce la necessità di ingenti investimenti per le delocalizzazioni, dall’altro si scontra con un basso livello di qualifiche professionali (low skilled workers) oppure con la tendenza dei lavoratori ad alta qualifica (high skilled) a trasferirsi nei paesi sviluppati: quindi il mercato del lavoro diventa mondiale.

L'effetto è che aumenta la concorrenza tra lavoratori molto distanti geograficamente, ma, se collocati in una scala dei talenti che pone in alto i lavoratori qualificati e in basso quelli poco qualificati, si nota che per quanto riguarda la retribuzione, questa non incide molto sui migliori lavoratori stranieri rispetto ai locali, mentre diverso è l'impatto per i meno qualificati poiché non riescono a sfruttare la tecnologia per aumentare la loro produttività e non partecipano ai profitti dei prodotti o servizi venduti e invece rischiano di essere in concorrenza con nuovi lavoratori disposti a lavorare a condizioni inferiori (esercito di riserva). Quindi globalizzazione e tecnologia aumentano le differenze salariali ed il potere contrattuale nei confronti dei datori di lavoro. La mancata tutela dei diritti dei lavoratori si verifica principalmente nei settori dell'alimentare e del tessile con i subappalti ad aziende con standard meno severi di tutela dei lavoratori e quindi si verificano sempre maggiori divaricazioni salariali. La globalizzazione pone 4 possibili problemi: agli stati per quanto riguarda le entrate fiscali, da superare con una maggiore efficienza dei servizi sociali e il principio di sussidiarietà, alla popolazione dei paesi poco sviluppati soggetti a crescente povertà, alle risorse naturali e ambientali per un deficit di governance, alla finanza per la più alta probabilità di crisi finanziarie originate da politiche poco ortodosse per l'accresciuta integrazione dei mercati finanziari. Ma proprio i capitali finanziari sono individuati come fattore di mancata crescita dei paesi meno sviluppati, laddove mancano infrastrutture adeguate.

Ecco allora che tra gli anni '60 e '80 si evidenziano teorie economiche che pongono al centro del problema della crescita di un paese il capitale umano. I paesi ad alta scolarizzazione, anche femminile, mostrano alti tassi di crescita poiché aumentano le caratteristiche di stabilità e non di precarietà del lavoro. La scolarizzazione comporta, a livello individuale, benefici non monetari con riduzione di probabilità di incorrere in patologie come quella dell'alcolismo. Anche qui però la scolarizzazione in assenza di condizioni politico-istituzionali produce la "fuga dei cervelli", facendo cogliere a paesi concorrenti i frutti degli investimenti in istruzione. Altro limite dell'accumulazione del capitale umano è che si verifica un razionamento del credito ad individui (come i giovani, i poveri e le imprese nascenti) che non siano dotati di forme di sostentamento collaterali e che quindi non offrano garanzie. Altro fattore di crescita è poi individuato nel capitale sociale inteso come grado di coesione e fiducia esistente tra gli individui di una comunità politica, basata sul rispetto reciproco delle parti. Da non dimenticare infine la diffusione dell'information technology e l'accesso al web che, tra l'altro, producono beni immateriali utilizzabili da tutti e

riproducibili. La soluzione ai problemi della crescita posti dai limiti del capitale umano in rapporto alle imprese e alle istituzioni sembra essere quella della partecipazione dal basso dei cittadini (consumatori ed elettori) ai temi dell'equità sociale ed ambientale: solo così si attua la responsabilità sociale non solo dell'impresa ma anche di cittadini e istituzioni, cioè di tutta la comunità. I cittadini infatti portano in tal modo all'attenzione di imprese e politici temi come giustizia sociale e solidarietà, con impatto maggiore sulle imprese che, aumentando la loro responsabilità sociale, possono acquisire, almeno nel medio periodo, maggiori quote di mercato. Un effetto della responsabilità sociale è evidente nel nascere del commercio equo e solidale, ma ciò ci porterebbe molto lontano dal nostro scopo, a meno di non considerare tra i suoi fattori la piena dignità del lavoro nel senso che la sostenibilità sociale del processo produttivo si esprima attraverso un ambiente di lavoro salubre e la non discriminazione di alcuni gruppi di lavoratori (donne o disabili). Anche la democrazia negli ambienti di lavoro è degna di attenzione perché essa provoca un maggior coinvolgimento e responsabilizzazione della manodopera, nonché una riduzione di differenze retributive. Infine un cenno su come la responsabilità sociale incida sulla finanza etica, cioè di quella espressa da tre classi di operatori finanziari: la prima è quella degli operatori finanziari che destinano parte degli utili in attività di beneficenza; la seconda è quella degli operatori proattivi, cioè di coloro che, nei consigli di amministrazione orientano gli azionisti verso una maggiore responsabilità sociale; la terza è quella degli operatori finanziari che non investono in aziende che violino alcuni criteri etici individuati dai clienti di quell'azienda. E' significativo che accanto ai criteri relativi alla protezione dell'ambiente, all'assistenza sociale e sanitaria, alla qualità dei prodotti, vengano anche citati la tutela della dignità del lavoro, alla salute e sicurezza dei lavoratori ed alla loro educazione e formazione professionale. La nuova frontiera della finanza etica viene infine individuata nella capacità di controllo sulle aziende che hanno dichiarato di essere socialmente responsabili, Ovviamente non possono che essere agenzie esterne qualificate nel monitoraggio e classificazione dei criteri di eticità, per ora particolarmente sviluppate nei paesi anglosassoni, dove fondi pensione di origine sindacale sono già attenti a garantire la tutela del lavoro nei paesi sottosviluppati. Un ulteriore esempio di Responsabilità sociale è Banca etica che gestisce il risparmio di finanziatori soci e non anonimi e responsabilizzati tramite il finanziamento di iniziative sociali per la difesa dell'ambiente e la crescita culturale della società. In conclusione, affermando con Kin Hubbard che sia la ricchezza sia la povertà non

hanno risolto il problema della felicità individuale . In particolare, secondo Stefano Zamagni, la ricchezza può massimizzare una utilità o profitto individuale, mentre per essere felici occorre essere almeno in due, creando una relazione sociale. Se da una parte il processo di globalizzazione crea opportunità di sviluppo economico, dall'altra trasforma problemi locali (inquinamento, equità nella distribuzione delle risorse in problemi globali indotti dall'interdipendenza tra paesi come una minore capacità di spesa sociale e di capitale sociale o impoverimento di risorse naturali e l'aumentata possibilità di crisi finanziarie. Fattore essenziale diventa quindi un processo bottom up che parte da cittadini, anche da una minoranza che abbia però impegno etico nei tre campi del voto politico, del consumo e del risparmio. La costruzione del mercato globale deve quindi essere accompagnata da una capacità di regolamentazione di uno sviluppo equo e sostenibile. L'economia classica non abbina il meccanismo dell'efficienza del mercato a quello dell'equità distributiva. Tale equità dovrebbe quindi essere promossa da cittadini per rendere lo sviluppo socialmente ed ecologicamente compatibile, con una loro presenza per comportamenti etici. L'economia del benessere ha peccato di ottimismo nella costruzione di preferenze da parte dei decisori politici e finanziari, mentre le preferenze espresse dai cittadini possono aiutare gli stessi ad essere più responsabili. Per contestare l'irrelevanza degli effetti della responsabilità sociale si è presente la maggiore propensione delle imprese alla certificazione sociale che aiutino la crescita delle quote di mercato delle imprese aderenti a questi principi: solo allora l'iniziativa dal basso potrà essere sostituita da regole di governance sociale, non risultando quindi svincolata dalla fissazione di regole globali. E' proprio in questo processo che rientra il commercio equo e solidale. In sostanza gli obiettivi del cittadino consumatore e risparmiatore hanno una valenza antropologica in termini non individualistici. Ed è proprio la qualità relazionale e sociale che si giunge alla felicità

PERCHE' L'EQUITA' PUO' FARE LA DIFFERENZA IN AZIENDA

Fonte: Creatori di futuro.it . Articolo di Luca Poma 14 febbraio 2018

Un altissimo dirigente di Snam spiega come la fairness sia l'ingrediente chiave del successo di un'azienda. Negli Stati Uniti alle imprese l'ingiustizia costa 550 miliardi ogni anno.

Quanto **l'equità** può influenzare il buon andamento degli **affari**? Per l'AD di Snam, la più importante azienda delle infrastrutture del gas in Europa, molto. Non è sempre detto, insomma, che siano volpi e lupi a vincere. “Al lavoro, l'ingiustizia mette le persone sulla difensiva e le fa sentire demotivate” spiega il manager nel suo intervento di oggi al *Talk of the Day* di Ted (Technology Entertainment Design), la non profit statunitense che organizza conferenze con relatori di alto livello. Si cita una ricerca americana, che “rivela che il 70% dei lavoratori negli Stati Uniti sono demotivati. Ciò costa alle aziende **550 miliardi di dollari l'anno**. È una cifra corrispondente a quasi la metà della spesa sostenuta dagli Stati Uniti in educazione, è pari al pil di un paese come l'Austria”. Per questo, insiste, “rimuovere l'ingiustizia e promuovere la “fairness”, l'equità, dovrebbe essere la nostra priorità” e continua: “Guido una squadra di 3.000 persone e la differenza tra 3.000 giocatori di squadra motivati e felici e 3.000 persone demotivate è tutto”, osserva. La sua ricetta per la “**crociata per l'equità**”, come l'ha ribattezzata, si articola in più punti. “Cerchiamo di promuovere attivamente una **cultura di diversità di opinioni** e di diversità di caratteri”. Inoltre “guardiamo alle regole, ai processi e ai sistemi nella nostra società” e “cerchiamo di eliminare ciò che non è molto chiaro, che non è molto razionale o non ha molto senso”. Egli spinge per “sistemare tutto ciò che limita la circolazione di informazioni dentro l'azienda”. Tuttavia, per raggiungere l'equità, serve un passo in più. “Ha a che fare con le emozioni delle persone, con le loro esigenze, con le loro vite private, con quello di cui ha bisogno la società. Sono tutte questioni difficili da inserire in un foglio di calcolo o in un algoritmo”, osserva, perciò “è molto difficile renderle parte di una decisione razionale”. Tuttavia, incalza, “se non ne teniamo conto, ci mancano elementi molto importanti, ed è probabile che il risultato sia quello di sentirsi ingiusti”. Per spiegare la differenza tra equità e ingiustizia, parte da un'esperienza personale. Un invito mancato al matrimonio di un amico scatena una sensazione

di malessere nel manager. Il piccolo episodio smaschera un problema che può costare denari alle aziende. Il manager se ne accorge dopo il suo ingresso in Snam, quando si confronta con i colleghi. “Queste persone lavoravano in un’azienda nella quale non dovevano preoccuparsi dei risultati di breve termine. Non sarebbero stati penalizzati per sfortuna o errori in buona fede”, approfondisce. E aggiunge: “Sapevano che sarebbero stati valutati per ciò che cercavano di fare, non per l’esito. Erano **valutati come esseri umani**. Erano parte di una comunità. Qualsiasi cosa fosse accaduta, l’azienda li avrebbe sostenuti: questa è la definizione di fairness”. L’equità, insomma, si presenta come un collante tra l’azienda e i suoi dipendenti. E come il motore di una serie di effetti positivi. “La scienza dimostra anche che quando vediamo o percepiamo equità il nostro cervello rilascia una sostanza che ci dà piacere, vera gioia. Ma quando percepiamo una ingiustizia sentiamo dolore, un dolore anche più grande di quello che proviamo quando ci feriamo”, chiosa. Allora ci si domanda, “se l’equità è la pietra miliare della nostra vita, perché ogni leader non la considera una **priorità**? Non sarebbe più bello lavorare in un’azienda più equa?”. La scelta dell’equità è una strada obbligata e non solo per le grandi aziende, e così il dirigente conclude: “Ho anche scoperto che questo può funzionare in tutte le aziende a tutti i livelli. Non c’è bisogno di stipendi fissi o carriere stabili, perché la scienza dimostra che gli uomini hanno un **innato senso di equità**. Sappiamo cosa è giusto e cosa è sbagliato, prima ancora che possiamo dirlo o pensarlo”.

LA CSR NEL DNA DELLA STAKEHOLDER COMPANY

Fonte: I più recenti articoli di Luca Poma – febbraio/marzo 2018

Luca Poma interviene sul tema di cosa significa oggi essere davvero “responsabili”. Un rapido excursus delle teorie, per arrivare a una proiezione dell’azienda misurata ai portatori di interesse. Per riuscire davvero a rispondere alla domanda posta da Benigni e Troisi. «Chi siete? Da dove venite? Cosa portate? Dove andate? Un fiorino!». Chi non ricorda una delle scene storiche dello straordinario “Non ci resta che piangere”, film scritto, diretto e interpretato da Roberto Benigni e Massimo Troisi? Il tema del “chi siete”, ovvero dell’identità delle aziende, della coerenza tra le loro strategie di business e il loro Dna, e tra lo scopo

codificato nel momento fondativo e l'oggi, è oggetto di continua analisi da parte dei relatori pubblici e degli specialisti di economia e scienze sociali. A riguardo, il padre delle RP italiane, **Toni Muzi Falconi**, ha detto: «Secondo la mia valutazione, pur in una situazione generale dove il dubbio appare essere la sola possibile certezza, l'organizzazione di valore è quella che persegue consapevolmente il suo scopo facendo leva sui propri 6 diversi capitali (umano, relazionale, finanziario, produttivo, naturale e intellettuale) sviluppando sistemi consapevoli di relazioni, di ascolto e di dialogo con quegli stakeholder le cui decisioni e i cui comportamenti possono accelerare o ritardare il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda stessa, monitorando man mano l'efficacia del percorso grazie a indicatori di attuazione predefiniti, sia quantitativi che qualitativi, sia materiali che intangibili».

VALORI TROPPO "FREDDI"

Il che è senza dubbio corretto: ma tra il dire e il fare c'è di mezzo la routine e l'ossessiva attenzione al raggiungimento di obiettivi "qui e ora". Se è vero che sfogliando qualunque bilancio sociale, o navigando i siti web delle principali corporation, il "manifesto dei valori" è tra le prime voci del menù, trattasi a mio avviso di "piatto freddo", se consideriamo che **sono poche le aziende attrezzate efficacemente per misurare il grado di applicazione e concreto perseguimento di questi principi** da parte del management e dei dipendenti e collaboratori. I cosiddetti "valori" sono più che altro un elenco di "buoni principi", appunto, che ognuno formula secondo la propria sensibilità e storia, e ai quali aderisce in astratto, o che nella migliore delle ipotesi costituisce un framework di riferimento entro cui muoversi; ma quanto poi ogni membro del team contribuisca in concreto al raggiungimento di quegli obiettivi, resta confuso all'interno di cruscotti d'indicatori spesso strutturati per misurare gli aspetti quali-quantitativi della vita aziendale nel breve periodo, più che il raggiungimento di scopi di lungo periodo.

CIRCONDATI DA UN ORDINE SOCIALE

L'economista italiano **Stefano Zamagni**, professore ordinario di Economia all'Università di Bologna e di International Political Economy alla Johns Hopkins University, ha ricordato come, nel 1953, negli Stati Uniti un economista americano all'epoca non particolarmente noto, **Howard Bowen**, scrisse che «era giunto il momento per le imprese di farsi carico della responsabilità per ciò che le circondava». L'impresa socialmente responsabile è quindi quella

che non si limita a immaginare come guadagnare di più per poi redistribuire parte dei propri profitti, ma che si adopera con i mezzi a sua disposizione per far sì che l'ordine sociale di cui è parte attiva evolva, migliorando tra l'altro l'efficienza dell'organizzazione politica e amministrativa, generando benessere per i cittadini e permettendo così a tanti nuovi soggetti di immettersi nel circuito del mercato, con conseguenti vantaggi anche per l'impresa stessa. Ogni azienda, aggiungo io, lo fa a modo proprio: in linea, appunto, con lo scopo codificato nel momento fondativo.

Uno stimolo che ha radici anche, nell'etica delle virtù, nata in Grecia all'epoca di Aristotele e poi perfezionata nel corso dei secoli, la quale sostiene che bisogna agire sulla base del convincimento che il "mio benessere deve andare di pari passo con il tuo", e che si scontra con un modello post-ford-taylorista, di tipo gerarchico con struttura piramidale, che ancora pervade molte aziende, attente appunto soprattutto "al risultato" (di breve periodo, of course).

ALLARGARE IL CRUSCOTTO

Ma se, come afferma Zamagni, l'impresa non è solo un attore economico, bensì ha a che fare con la polis, la città-stato greca dove viveva la comunità, il "cruscotto di indicatori" che regola la vita d'impresa non può e non deve fermarsi solo alla misurazione dei risultati quanti-qualitativi raggiunti settimana dopo settimana: è l'aderenza ai valori fondativi nel lavoro quotidiano di ogni dipendente (tutti, dal magazziniere al Ceo) che bisogna trovare il modo di misurare concretamente. Così facendo, stimoleremmo ad esempio l'ufficio acquisti sia ad approvare contratti di fornitura derivanti solo da filiere realmente sostenibili (dimenticando l'inveterata prassi di porre al primo posto esclusivamente il criterio del "miglior prezzo") come anche a porsi domande circa la situazione dell'etica del lavoro lungo la filiera, fino agli "stakeholder degli stakeholder", invece di garantirsi tranquillità per la propria coscienza solo grazie al fatto che si "dimentica" di indagare circa gli standard etici dei produttori a monte, oltre al primo livello di fornitura.

LA SPINTA SOFT DEL NUDGING (scienza comportamentale che orienta le scelte vs. valori)

Infine, aggiunge Muzi Falconi, s'impone anche un'altra seria riflessione: una volta riusciti a misurare il cambiamento di un comportamento, come giustificare un investimento qualsiasi per ottenere che esso duri nel tempo? «Qui – dice Falconi – c'è forse il valore effettivo del nudging: **un'azione continuativa necessaria per**

sostenere un cambiamento virtuoso, che probabilmente non può prescindere da politiche aziendali di osservazione partecipata».

L'ORGANIGRAMMA PER STAKEHOLDER

Un ulteriore passaggio, a mio avviso, potrebbe sostanziarsi nella creazione di un **“organigramma per stakeholder”**, all'interno del quale inserire tutte le funzioni aziendali in ragione dei tipi di stakeholder con i quali maggiormente dialogano: solo così sarà possibile comunicare realmente, all'esterno ma soprattutto all'intero, **“l'essenza”** di una **“stakeholder company”**, **educando inoltre il capitale umano dell'azienda** a mettere al centro della propria attenzione i pubblici d'interesse dell'azienda stessa (senza la piena soddisfazione dei quali non esiste impresa) e non solo i prodotti e i servizi erogati.

Concludendo, ricordo come Benigni e Troisi dichiararono in un'intervista che la celebre scena in cui passano la dogana venne girata più e più volte, perché i due durante le riprese non riuscivano a restare seri... Un po' come molti di noi, leggendo i bilanci sociali e integrati pubblicati online (centinaia di pagine a volte ancora stampate su carta) da molte aziende. Altro che KPI's di scopo: nel 2017 è ancora, purtroppo, lo **“short-termismo”** a farla da padrone.

LABORATORIO PROGETTO CSR

Fonte: Laboratorio CSR, 2013 Rapporto a cura di F. Ciccopiedi

Tutti i presenti al laboratorio concordano sull'importanza di gestire in modo sostenibile le risorse umane anche se, per dimensione e missione dell'organizzazione, i problemi possono essere diversi. Su questo tema vengono ricordate alcune iniziative ritenute particolarmente importanti. Tra le altre: - Percorsi professionali adeguati alle reali capacità del dipendente - Gestione dell'ascolto dei collaboratori e dei loro bisogni - Formazione continua anche per persone over 50 - Conciliazione dei tempi e flessibilità degli orari di lavoro - Azioni a sostegno alla paternità - Analisi periodica del clima aziendale - Miglioramenti del luogo di lavoro - Aggiornamento al rientro dopo lunghe assenze per maternità o malattia - Servizi per il risparmio del tempo (per esempio, il maggiordomo aziendale) - Organizzazione di corsi per la crescita culturale, non solo professionale dei collaboratori - Strumenti per migliorare la motivazione e la partecipazione dei dipendenti - Organizzazione di

momenti d'incontro per motivare e "fare squadra" - Rotazione dei ruoli tra le attività realizzate in azienda - Introduzione di strumenti per migliorare il benessere in azienda - Gestione di programma di Pari opportunità per tutti - Progettazione di iniziative per l'inserimento di persone disagiate in azienda - Condivisione con i dipendenti dei problemi dell'azienda e delle responsabilità - Offerta di servizi culturali e sportivi - Introduzione di borse di studio per i figli dei dipendenti - Flessibilità dell'orario - Miglioramento dello spazio riservato ai dipendenti per la pausa pranzo - Sostegno alle richieste anche economiche dei collaboratori (per esempio, assunzioni per facilitare la concessione del mutuo per la casa) - Facilitazione dei rapporti interni anche tra livelli gerarchici diversi - Trasferimento di competenze tra anziani e giovani - Valorizzazione delle idee dei dipendenti - Organizzazione di momenti ludici (lotterie, pranzi non solo a Natale) - Definizione chiara delle mansioni - Identificazione di modalità per gestire il rapporto con dipendenti di sedi lontane - Organizzazione di una palestra aziendale - Identificazione di strumenti utili a gestire i conflitti interni - Valorizzazione delle diverse capacità per la creazione di reti di aiuto (per esempio, con modalità simili alla Banca del tempo). - Biblioteca aziendale - Convenzioni con palestre, librerie, negozi della città per migliorare il potere di acquisto delle persone - Creazione di centri per la gestione di figli e genitori anziani - Organizzazione di "colloqui di cortesia" - Organizzazione di viaggi per dipendenti stranieri - Creazione di aree attrezzate per la preghiera per dipendenti di fede mussulmana - Organizzazione di acquisti da produttori locali all'interno dell'azienda - Creazione di asili aziendali, centri estivi, spazi per i figli dei dipendenti - Introduzione di iniziative di time saving (per esempio, tintoria, estetista etc.) - Organizzazione di attività di volontariato d'impresa

NELLE AZIENDE ITALIANE DIPENDENTI POCO COINVOLTI

Fonte: Creatori di futuro 17/9/17

Le scelte sbagliate che riducono anche la motivazione dei lavoratori.
L'engagement dei collaboratori è **un fattore di successo per le aziende:**

ha conseguenze positive su redditività, soddisfazione dei clienti, innovazione, costruzione dei brand e gestione delle crisi. E tuttavia il livello medio dell'engagement dei collaboratori delle grandi aziende italiane è **di 3,5 su una scala da 1 a 5**: un dato che indica che c'è ancora molto da fare nel nostro paese, soprattutto perché **più coinvolgimento significa più motivazione** e, quindi maggiore produttività. Questo, in sintesi, è ciò che emerge dalla **prima indagine scientifica sul tema dell'engagement in azienda mai condotta in Italia**: realizzata dall'Università IULM, la ricerca ha coinvolto un campione di 375 imprese rappresentativo delle aziende italiane con più di 500 dipendenti per valutare se e come i dipendenti vengono motivati **attraverso** strategie e azioni di "coinvolgimento" attivo nella vita dell'azienda.

I risultati peggiori nelle aziende di proprietà italiana

"I risultati", dice Alessandra Mazzei, responsabile scientifico del Working Group Employee Communication dello IULM, "indicano che nelle grandi aziende italiane il livello di engagement è appena sufficiente e **peggiora nelle aziende di proprietà italiana**, quelle che adottano **strategie di riduzione dei costi, che operano solo a livello nazionale e che non sono quotate**". Come a dire, spiega, che la maggiore competizione induce le aziende a prendersi più cura dei propri collaboratori.

Le cause del "disengagement"

"Il disengagement", prosegue la Mazzei, "cresce quando **le relazioni con i collaboratori sono trascurate**, la gestione delle risorse umane **non valorizza talenti e aspettative** ed esiste in azienda un **diffuso senso di ingiustizia organizzativa**. Tra le principali cause del disengagement ci sono inoltre **l'incoerenza e l'arroganza del management**, tema questo che chiama in causa in primo luogo i vertici aziendali".

Cosa si intende con coinvolgimento

Ma cosa si intende esattamente con "engagement"? **La prima criticità emerge già in questa prima definizione**: l'indagine è stata condotta sui manager che si occupano specificatamente di favorire il coinvolgimento dei collaboratori, i quali ritengono che la componente più importante dell'engagement sia **la connessione psicologica ed emozionale del dipendente con l'azienda e i suoi valori**. Invece, dicono i ricercatori, gli studi scientifici hanno evidenziato che l'engagement è rilevante **se genera nel dipendente comportamenti proattivi**, cioè **motivazione ad azioni per contribuire**

concretamente al successo dell'azienda.

Il ruolo della comunicazione (incluse le convention)

Secondo gli intervistati, l'engagement si genera principalmente attraverso due strumenti: la comunicazione e la gestione organizzativa delle risorse umane. **In termini di comunicazione interna**, le pratiche ritenute più importanti sono la comunicazione a cascata (cioè quella top-down, che parte dai vertici e arriva a tutti i collaboratori) e **le convention**, seguite da strumenti quali newsletter, blog e email. Da sola la comunicazione interna non è però una leva sufficiente per coinvolgere le persone: **entra quindi in gioco il ruolo dei capi diretti** con temi quali il dialogo manager-collaboratori, i gruppi di progetto, le conversazioni informali per raccogliere il feedback dei collaboratori. In particolare, lo studio ha indagato le pratiche volte a creare **un clima di comunicazione aperta che stimoli i collaboratori** a suggerire nuove idee, esprimere critiche costruttive e segnalare fatti controversi, e i manager hanno evidenziato **la rilevanza della politica della "porta aperta"** e delle policy che proteggono i collaboratori da ritorsioni e discriminazioni. Sono considerati invece poco rilevanti, ai fini dell'engagement, i social media interni.

Welfare aziendale e smart working considerati poco efficaci

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, le pratiche che le aziende considerano più efficaci per generare engagement sono **job rotation e mobilità orizzontale** (cioè spostare periodicamente i dipendenti in settori diversi a parità di retribuzione), **il job posting interno** e la formazione per lo **sviluppo delle competenze personali**. Elementi più innovativi di welfare aziendale, quali convenzioni per servizi alla persona, palestre aziendali, offerte per la famiglia **sono invece considerati poco importanti** ai fini motivazionali. E ancor meno lo sono, secondo le aziende, lo smart working, le iniziative di corporate social responsibility che coinvolgono i collaboratori e i programmi di diversity management.

10 COSE PER MANTENERE UN CLIMA SERENO IN UFFICIO

Fonte: Green biz.it 17/3/2015 – Articolo di Marta Arbè

Costruire un **buon rapporto professionale con i colleghi** è fondamentale per creare un team di lavoro efficace, ma alcune informazioni personali dovrebbero rimanere segrete. Si tratta di una strategia della massima importanza per proteggere la propria carriera. Ecco **10 cose che non dovrete mai svelare ai vostri colleghi** per mantenere un clima di lavoro sereno.

1) Che odiate il vostro lavoro

L'ultima cosa che i colleghi vorrebbero sentirvi dire è quanto odiate il vostro lavoro. Le lamentele vi faranno etichettare subito come una persona negativa e **incapace di lavorare in team**. Sarebbe proprio facile trovare un candidato entusiasta di svolgere il vostro lavoro che vi possa sostituire subito.

2) Che pensate che qualcuno in ufficio sia incompetente

Troverete sempre persone incompetenti in ogni luogo di lavoro ed è molto alta la probabilità che tutti in ufficio sappiano già di chi si tratti. Dunque è **inutile giudicare o lamentarsi**. Se non avete il potere per aiutarle o per licenziarle, non esprimete pareri negativi su di loro. Chi giudica qualcuno in modo negativo presto subirà la stessa sorte.

3) Quali sono le vostre convinzioni politiche o religiose

Le **convinzioni politiche e religiose** delle persone sono strettamente legate alla loro sfera personale e dunque non è opportuno discuterne sul lavoro. Non è il caso di dare vita a scontro su questioni politiche o religiose in ufficio. Siate disposti ad ascoltare gli altri senza dare inizio a conflitti.

4) Quanto guadagnate

La tentazione di **confrontare il proprio stipendio con quello dei colleghi** è molto forte ma uno scambio di informazioni di questo tipo non è per nulla benefico. Potreste cominciare a giudicarvi l'un l'altro in base alle mansioni assegnate dal capo e a quanto guadagnate per svolgerle. Meglio mantenere un clima tranquillo e fare in modo che le questioni economiche restino personali.

5) Cosa fate su Facebook

Per la maggior parte delle persone **Facebook è un passatempo personale**, non uno strumento di lavoro. Se su Facebook tendete a lamentarvi della vostra situazione lavorativa o del vostro capo, meglio che i colleghi non risultino tra i vostri contatti. Potreste decidere di

utilizzare Facebook come social network per la vostra vita privata e LinkedIn per tenervi in contatto con i colleghi.

6) Cosa fate in camera da letto

Le informazioni sulla vostra vita intima non devono trovare spazio sul posto di lavoro. Per alcuni colleghi potrebbe essere divertente conoscere dettagli di questo tipo, mentre altri potrebbero sentirsi offesi. Superare la linea del buon gusto e del buon senso potrebbe sfociare subito in una **cattiva reputazione**.

7) Quali sono le vostre ambizioni lavorative

Annunciare le proprie ambizioni lavorative quando sono in conflitto diretto con gli interessi di altre persone presenti può risultare **egoista e offensivo**. Il successo dovrebbe basarsi soprattutto sul lavoro di squadra in ufficio, non sulle proprie ambizioni personali a discapito di altri. Se avete dei piani segreti a danno di un collega, teneteli per voi e rifletteteci su.

8) Cosa fate nel week-end

Potrete certamente raccontare i vostri week-end più tranquilli, ma meglio tenere per voi quanto vi piaccia essere un po' brilli durante le uscite del sabato sera. Alcuni colleghi **potrebbero ritenervi immaturi**, anche se non lo siete, perché sono abituati a giudicare in modo negativo chi beve un bicchiere di troppo anche solo per divertimento.

9) Come vi comportavate da adolescenti

Ora siete cresciuti e dovrete essere delle persone **sempre responsabili**, almeno sul lavoro. Ai vostri colleghi non interessano le vostre storielle adolescenziali. Se avete combinato qualche bravata in passato tenetela per voi. Rischiereste di essere considerati delle persone con scarsa capacità di giudizio e ancora molto immature, soprattutto se vi vantate di un passato poco edificante.

10) Che state cercando un nuovo lavoro

State cercando un **nuovo lavoro**? Meglio non rivelarlo ai colleghi fino a quando non sarete certi di aver trovato una nuova occupazione. Altrimenti verrete trattati come la persona che se ne sta per andare via e che non ha più interesse a collaborare. La vostra ricerca di un nuovo posto di lavoro potrebbe non avere successo, quindi mantenete la segreta.

CSR E SOSTENIBILITA' DELLE AZIENDE: 10 PREVISIONI PER IL 2020

Fonte: articolo di Wayne Viner – febbraio 2018

Come sarà il rapporto del mondo delle imprese con le tematiche ambientali nei prossimi anni? Le aziende saranno in grado di trasformare e, in alcuni casi, rivoluzionare i propri modelli di business? E, più in particolare, come si configurerà la CSR (Corporate Sustainability and Responsibility) nel 2020?

Wayne Visser, scrittore, ricercatore impegnato da anni nell'analisi del rapporto tra economia e sostenibilità e fondatore di CSR International, ha provato ad immaginare 10 previsioni per il futuro di sostenibilità e responsabilità applicate al mondo delle imprese. Più che dei veri e propri scenari, Visser traccia quelle che dovrebbero essere le linee guida, gli obiettivi a cui tendere, di un business che voglia davvero investire su un cambiamento ecosostenibile:

1. Nel 2020, la maggior parte delle grandi multinazionali avrà già attraversato i primi 4 livelli della CSR (che Visser definisce “difensivo”, “caritatevole”, “promozionale” e “strategico”) e avrà messo in pratica una CSR di cambiamento o CSR 2.0.
2. Nel 2020, affidarsi a codici di business sostenibile e a certificazioni ambientali, come UN Global Compact, ISO 14001 e SA 8000, sarà considerato necessario ma non sufficiente. Le grandi compagnie saranno giudicate a seconda della loro capacità di innovare, di affrontare con strumenti nuovi le tematiche ambientali e sociali collegate con le loro attività.
3. Nel 2020, il consumatore “etico” sarà meno influente di quanto non sia oggi. Le aziende, fortemente influenzate dalle politiche dei diversi Governi e dall'erogazione di incentivi, saranno più selettive nei propri processi di produzione, smettendo di offrire prodotti meno etici e consentendo a tutti di acquistare senza sensi di colpa.
4. Nel 2020, le collaborazioni trasversali saranno il cuore della CSR, grazie al maggiore impegno delle aziende, che saranno sempre più coinvolte, non limitandosi ad investire le loro risorse economiche ma mettendo al servizio della causa anche le loro competenze specifiche.
5. Nel 2020, le aziende impegnate sul fronte della sostenibilità dovranno attenersi a linee guida globali (come ad esempio le risoluzioni delle Nazioni Unite), ma anche rispettare e mostrare sensibilità nei confronti di realtà e problematiche locali e regionali.
6. Nel 2020, alle aziende che accettino la sfida verrà chiesto di essere

trasparenti sull'intero ciclo di gestione dei loro prodotti, cradle to cradle. La maggior parte delle aziende si impegnerà concretamente per raggiungere la neutralità in tema di emissioni e consumo di acqua e per centrare l'obiettivo "rifiuti zero".

7. Nel 2020, ci sarà consenso riguardo a principi, metodi e strumenti per definire un business sostenibile. Saranno nate anche alcune agenzie che si occuperanno formalmente di misurare la CSR e che avranno una certa credibilità presso le aziende.

8. Nel 2020, molte delle pratiche di sostenibilità di cui si parla attualmente saranno divenute obbligatorie. Tuttavia, la CSR sarà una scelta volontaria, una frontiera di innovazione e uno strumento di differenziazione per le aziende, riservata a quanti vogliono o possano impegnarsi per migliorare la qualità della vita nel mondo.

9. Nel 2020, un'azienda sarà considerata "trasparente" se le informazioni che la riguardano in materia di governance interna e di responsabilità sociale e ambientale saranno interamente fruibili.

10. Nel 2020, la CSR avrà subito delle diversificazioni al proprio interno: saranno emerse discipline e dipartimenti specialistici (biodiversità, diritti umani, clima...) e molti dipendenti saranno in grado di coniugare le tematiche oggetto della CSR con le loro attività lavorative (marketing, risorse umane, finanza...).

Nella visione di Visser, che è piuttosto ottimistica, queste previsioni dovrebbero fungere da direttrici per la trasformazione dell'attuale capitalismo in cui "chi vince prende tutto" in un "capitalismo sostenibile e responsabile", in cui gli investimenti siano produttivi e non speculativi e in cui si operi seguendo prospettive di lungo periodo, che consentano di valutare correttamente le conseguenze delle proprie azioni.

QUALI SONO LE FRASI CHE UN CAPO NON DOVREBBE ASSOLUTAMENTE PRONUNCIARE

Fonte: Panorama.it - Pervenuto a Risorsa gennaio 2016

1) "Non voglio sentire lamentele"

Un vero capo deve saper captare i malumori del proprio team e dare il giusto valore a critiche e commenti negativi. Anche di fronte a problemi, che di fatto non potranno essere risolti, lasciare che un collaboratore si sfoghi è utile perché permette di instaurare un rapporto fondato sull'ascolto e sulla comunicazione.

2) "Fai come ti dico altrimenti..."

Le minacce sono dannose e gli imperativi inutili. Non servono né a rafforzare la lealtà del proprio team, né a migliorarne le prestazioni.

3) "Ho fatto io il lavoro al posto tuo ieri sera. E tu dov'eri?"

Fare pressioni sulla presenza in ufficio è un modo sicuro per creare frustrazione e malumore. Un manager che lavora sette giorni a settimana non può pretendere che i suoi dipendenti facciano altrettanto.

4) "Non ce la faremo mai!"

In ufficio deadline fa spesso rima con ansia! È in questi momenti che un capo deve mostrare sangue freddo anche se è la scadenza per la consegna di un progetto si fa sempre più serrata. Complice la tensione, è facile lasciarsi prendere dallo sconforto. Tuttavia, un capo deve evitare di riversare ansia e frustrazione sul suo team, incoraggiando sempre i propri dipendenti a dare il massimo, organizzandosi per rispettare le scadenze.

5) "Tra tutti, sei sempre il migliore"

Guai ad elogiare sempre gli stessi, confinando gli altri nell'oblio, soprattutto in riunioni plenarie o di fronte ad altri. "Il rischio che si corre - continua Cortesi - è quello di creare una divisione nel proprio team: da una parte i primi della classe e dall'altra le riserve." Ogni collaboratore valido deve sentirsi apprezzato dal management.

6) "È tutta colpa tua!"

Oneri e onori, vittorie e fallimenti. In ufficio si condivide (quasi) tutto. Non è giusto far pesare sul singolo collaboratore un insuccesso lavorativo. Bisogna parlarne con calma cercando di capire come evitare che una situazione del genere si ripeta in futuro.

7) "Sei il peggiore con cui mi sia mai capitato di lavorare!"

Rabbia, insulti, frecciate feriscono un dipendente.

IL VALORE DELL'ETICA

Fonte: Al Khwarizmi, matematico arabo - pervenuto a Risorsa settembre 2019

A conclusione di questi scritti, Ferdinando Ciccopiedi, volontario di Risorsa segnala una formula matematica che riguarda l'etica e ne fa un commento.

Un giorno chiesero a un grande matematico arabo il valore dell'essere umano. Egli così rispose:
Se hai etica il suo valore é 1
Se in più é intelligente aggiungete uno 0 e il suo valore sarà 10
Se é ricco, aggiungete un altro 0 e il suo valore sarà 100
Se, oltre tutto ciò é una bella persona, aggiungete un altro 0 e il suo valore sarà 1000
Però, se perde l'1, che corrisponde all'etica perderà tutto il suo valore perché rimarranno solo gli zeri.
E' molto semplice: senza valori etici né principi solidi non rimane nulla. Solamente delinquenti, corrotti e cattive persone.

Sono stato sempre affascinato, nonostante la mia preparazione umanistica, dalle formule matematiche, specie quando sono applicate alla vita reale. Le parole del matematico arabo sono ben adattabili al mondo moderno, dove l'etica ha perso il suo valore e il mondo, anche nel settore del lavoro, pare essere dominato proprio da delinquenti, corrotti, cattive persone e questi agiscono anche nel generare il mobbing. Se riuscissero a capire che il loro valore é 0 perché hanno perso l'etica, forse il mondo sarebbe migliore

MOBBING TIPS

I consigli (mobbing tips) per la prevenzione del mobbing, individuati da Risorsa, sono tutti “pillole” costituite da frasi, brevi articoli e aforismi raccolti dalle più varie fonti, ordinati per ordine alfabetico delle parole chiave

ACCERTAMENTO DEL MOBBING

L'accertamento del mobbing, oltre a passare attraverso dati oggettivi desunti dalla ripetitività e sistematicità dei "fatti", necessita dell'individuazione dello scopo per il quale il mobber agisce.

ALTERAZIONI DELL'EQUILIBRIO SOCIO EMOTIVO"

Esse comprendono: depressione, ansia, fobie, stato di preallarme, ossessioni, attacchi di panico, isolamento, astenia reattiva, sensazione di depersonalizzazione, depressione dell'umore, perdita di volontà di agire, perdita della capacità di progettare il proprio futuro, apatia, disturbi di concentrazione, insicurezza e irritabilità, incubi notturni centrati sul lavoro.

ALTRE FATTISPECIE DI REATI DI MOBBING

Insieme al mobbing, attenti alle altre fattispecie di reati:

- ingiuria art. 594 c.p.
- diffamazione art. 595 c.p.
- abuso d'ufficio art. 323 c.p.
- violenza privata art. 610 c.p.

AMBIENTE DI LAVORO TOSSICO

Ecco 8 consigli per conoscere se c'è vero mobbing:

- 1) Il lavoro di squadra non esiste
- 2) Quando si presentano problemi si cercano colpevoli e non soluzioni
- 3) Altri prendono il merito del tuo lavoro
- 4) Esistono regole che nessuno segue
- 5) Circolano voci e pettegolezzi
- 6) Non esiste un piano di sviluppo lavorativo
- 7) Persone poco capaci ricevono elogi
- 8) Non c'è chiarezza di funzioni né di obiettivi

CAUSE DEL CONFLITTO

Il mobbing nasce dal conflitto che degenera per una o più delle seguenti cause:

- 1- cattiva organizzazione del lavoro
- 2- mansioni e cattiva distribuzione dei carichi di lavoro
- 3- carente gestione del personale
- 4- mancanza di comunicazione

5- pressante ed esasperata dinamica sociale del gruppo di lavoro

6- scarsa attenzione al carattere e alla personalità del probabile mobber

7- abuso di termini "psicologia" e "psicologo" che finisce con agevolate il mobber nel trovare il capro espiatorio.

CENTRI DI ASCOLTO MOBBING

I sempre più numerosi "Centri di Ascolto" riservati alle vittime del mobbing non rappresentano la panacea di tutti i mali ma contribuiscono ad alleviarne le sofferenze, se non altro perché tentano di togliere dall'isolamento distruttivo il soggetto in questione

COMPLICITA' DEL SILENZIO

Il molestatore conta sulla complicità del silenzio della vittima psicologicamente indifesa. Chi subisce solitamente è impreparata a difendersi e per questo innesca un crescendo da cui non riesce più a sottrarsi

COMPORAMENTI VESSATORI DI TIPO SESSUALE.

A differenza della ben più grave "violenza sessuale", sono pressioni psicologiche, a vari livelli, di tipo verbale e non verbale (sguardi insistenti, ammiccamenti, contatti interpersonali, esibizionismi non richiesti

CONFLITTUALITA'

La conflittualità generalizzata, seppur accentuata, può rientrare in talune caratteristiche delle relazioni umane che creano disagio o sofferenza. Se fisiologica non può essere considerata mobbing

CREDO DEL MOBBIZZATO

Il credo del mobbizzato deve essere: rialzarsi e correre

DA DOVE PUÒ NASCERE IL MOBBING

È normale che le elevate capacità professionali, l'esperienza, l'alta retribuzione, la popolarità sul posto di lavoro, il successo del singolo lavoratore può far risaltare incompetenza o la inabilità dei suoi colleghi

DANNO DA MOBBING

Il danno deriva da un comportamento illecito che modifica in senso peggiorativo il modo di essere del soggetto, limita o altera la possibilità di godere della salute, di poter svolgere la vita per tutta la sua durata secondo le ordinarie attività

DANNO ESISTENZIALE

Consiste nella modificazione peggiorativa delle attività realizzatrici dell'individuo mobbizzato.

DEQUALIFICAZIONE

Dequalificazione è la sottrazione di compiti e di responsabilità tipiche delle mansioni svolte, il sistematico disconoscimento dei diritti e delle prerogative della qualifica e il demansionamento, si riconducono in una casistica giurisprudenziale unanimemente considerata "comportamento datoriale illegittimo". Il lavoratore dequalificato deve dimostrare l'isolamento, l'inoperosità e quant'altro abbia inciso negativamente nella sua sfera lavorativa, privata e familiare tale da avere negative ripercussioni sullo stile di vita o sul suo equilibrio psicofisico

DIFESA IMMEDIATA DAL MOBBING

Quale può essere la difesa immediata della vittima?

Un ruolo importante può giocare un repertorio di abilità cognitive di protezione

DISOCCUPAZIONE

Dove la disoccupazione viaggia in crescendo, di pari passo alla richiesta di occupazione a qualsiasi costo, lì si annida il mobbing.

DISTURBO DA STRESS E MOBBING

Non arrendetevi innanzi alle difficoltà della diagnosi di un disturbo da stress correlato al mobbing: se c'è verrà fuori.

GLOSSARIO DEI TERMINI DI MOBBING

Fonte: Dal disagio al benessere lavorativo, di F. Marini e M. Nonnis

Attacchi a relazioni interpersonali:

azioni che hanno in comune la volontà diretta o indiretta di limitare o di escludere le possibilità di espressione, emotività, comunicazione e socializzazione

Attacchi al rapporto di lavoro:

azioni perpetrate tramite aspetti decisionali e relazioni incentrate su comportamenti e comunicazioni di carattere lavorativo

Attacchi al sistema premiante:

vessazioni attuate attraverso il sistema premi-punizioni previste dal rapporto di lavoro

Attacchi alle condizioni fisiche del lavoro: vessazioni attuate attraverso il luogo fisico di svolgimento del lavoro

Attacchi alle mansioni lavorative:

impedimenti alle possibilità di svolgimento dei propri compiti

Attacchi contro la reputazione:

processo di distruzione dell'immagine pubblica, sociale e morale

Attacchi tramite la sfera sessuale:

azioni a sfondo sessuale dei mobbers contro la vittima, non per

ottenere prestazioni, ma per allontanare, marginalizzare, mettere in difficoltà

Azioni disciplinari: la vittima riceve richiami scritti ingiustificati

Azioni logistiche: la vittima viene trasferita in posti scomodi da raggiungere

Azioni mansionali: alla vittima si danno compiti al di sotto o al di sopra delle proprie capacità

Azioni palesi e violente: si compongono di aggressioni fisiche e verbali

Azioni paradossali: la vittima è messa in condizioni oggettive di sbagliare

Azioni sottili e silenziose: hanno lo scopo di escludere la vittima dal gruppo di lavoro

Bossing: casi in cui il mobbing nasce dal rapporto con i capi

Comportamenti mobbizzanti al di fuori del posto di lavoro: si riferiscono a telefonate minatorie, pedinamenti, avvertimenti e azioni di pressione in genere, non perpetrate sul luogo di lavoro, ma che da esso hanno origine

Durata del mobbing: durata in mesi da quando si sono verificate le prime azioni mobbizzanti. Nella letteratura il periodo minimo è di 6 mesi. Per periodi inferiori vedasi la voce: straining

Frequenza e intensità del mobbing: quante volte la vittima è stata sottoposta ad azioni di mobbing con azioni indirette, dirette o pesanti

Minacce fisiche o verbali: attuate in presenza di casi particolarmente intensi di terrorismo, soprattutto psicologico

Mobbing ascendente: si verifica raramente quando un gruppo di colleghi si coalizza contro un superiore gerarchico. Le strategie per esautorare il capo possono essere il rifiuto di eseguire le sue direttive o la diffusione di calunnie sul suo conto

Mobbing individuale: il bersaglio di un mobber è un lavoratore singolo

Mobbing collettivo: il bersaglio di un mobber è un gruppo di lavoratori

Mobbing orizzontale: usato da colleghi della vittima con o benplacito dei superiori

Mobbing verticale: usato dai superiori gerarchici e/o funzionali per motivi di rapporti personali o come strategia aziendale di riduzione di personale

Mobbing combinato: persecuzioni contemporanee in senso verticale od orizzontale

Mobbing diretto: comportamenti vessatori rivolti direttamente alla vittima

Mobbing indiretto : azioni vessatorie che si riversano sulla famiglia, gli amici, l'ambiente lavorativo circostante alla vittima

Molestie sessuali: assumono carattere di mobbing se azioni ricattatorie miranti ad ottenere prestazioni sessuali a fronte del mantenimento del lavoro (prevalente su donne)

Straining: tipo di mobbing con durata inferiore ai classici 6 mesi continuativi, anche con un solo atto rivolto in specie a lavoratori precari e a tempo determinato

IL MOBBIZZATO NON È "MALATO DI MENTE",

Non cederà al vittimismo e all'isolazionismo. Uscirà allo scoperto e a testa alta

LA PAZIENZA CONTRO IL MOBBING

Sappiate di dovere fare ricorso a massicce dosi di pazienza durante la lunga lotta contro il mobbing. Azienda e mobber non hanno cuore

MANCANZA DI UNA LEGGE SUL MOBBING

La mancanza di una legge dedicata fa da cassa di risonanza alla più totale confusione, per cui abbiamo moltissimi lavoratori convinti di essere mobbizzati e non lo sono, altri invece che magari non sanno di esserlo

MOBBING COLLETTIVO

A aggredisce gruppi o fasce di lavoratori. Si manifesta sovente in occasione di ristrutturazioni aziendali o fusioni di gruppi imprenditoriali

MOBBING DA SOSTITUZIONE

Fatto salvo un più generale disegno aziendale (riduzione del personale dipendente), il tutto si può ridurre ad un più semplice caso di "sostituzione" di persone da un ufficio, da un ruolo, da un potere, da una poltrona. Ecco perché le vessazioni e le azioni persecutorie sono, nella maggior parte dei casi, semplicemente operazioni personalistiche ed individualistiche.

MOBBING E DISTURBI DEL COMPORTAMENTO

Il mobbing causa anche che possono comprendere: ipofagia, iperfagia, abuso di alcool, fumo, farmaci, reazioni auto-aggressive o eteroaggressive, totale passività, isolamento sociale

MOBBING E DONNE

Il 52% dei mobbizzati sono donne; per loro le molestie morali e le pressioni psicologiche assumono aspetti peculiari spesso molto più

gravi rispetto a quelli denunciati dagli uomini.

In genere le azioni mobbizzanti "contrastano la crescita professionale" prima che venga sfondato il soffitto di cristallo delle direzioni maschili.

Il meccanismo si ripete con più frequenza allorché predominano le posizioni di potere al femminile, in quanto capaci di maggiore vigore nel contrastare le progressioni di carriera delle pari sesso

MOBBING E FAMIGLIA

Col mobbing la vita di relazione e/o il rapporto di coppia subisce gravi contraccolpi; il mobbizzato diventa totalizzante determinando una progressiva flessione dell'interesse dei familiari (specie nel partner) nei suoi confronti, anche fino al tramonto delle relazioni naturali e tradizionali. Cercate di rinsaldare i rapporti affettivi nei confronti dei familiari e degli amici. Non vergognatevi della vostra situazione ma non abusate della comprensione altrui.

MOBBING E MALATTIA

Il mobbing non è una malattia ma ne è certamente la causa

OBIETTIVO DEL MOBBING: ISOLARE IL LAVORATORE, RENDERGHI LA VITA IMPOSSIBILE, INDURLO AD ANDARSENE

Non importa se la causa che ha scatenato l'ira del mobber è l'invidia, la paura di essere surclassati, una forte competizione di carriera, un semplice rifiuto di chi si comporta diversamente, una semplice antipatia, la paura per la propria autorità che vacilla.

OBIETTIVO DEL MOBBER

L'obiettivo del mobber è l'uscita di scena della vittima (suicidio, dimissione, prepensionamento, licenziamento), il posto libero per un altro

PAROLA D'ORDINE: NON PENSATE A DIMETTERVI.

Il danno all'autostima potrebbe essere più grave del danno da mobbing.

POSIZIONE DI INFERIORITA'

Nel mobbing la posizione di inferiorità si riferisce alla condizione mentale di chi si sente di aver "perso" qualcosa di importante, che riteneva inattaccabile e consolidata, come la dignità, il rispetto degli altri, il suo potere decisionale, la sua influenza.

PREVENZIONE MOBBING

La vita si diverte a stenderci e rianimarci. È un gioco che dura da sempre, una magia che rinnova il suo look in ogni occasione. Nel mobbing sarebbe importante non farsi cogliere di sorpresa: prevenire

diventa una forza concreta per iniziare a curare.

SITUAZIONI DI MOLESTIE

Situazioni in cui proliferano le molestie sul posto di lavoro:

- la frase equivoca
- il doppio senso
- fraseggio volgare
- apprezzamento pesante
- proposta diretta
- minaccia subdola
- gesto osceno
- avances meschine
- ricatto

SPETTATORI DEL MOBBING

Sanno riconoscere non solo i soggetti (attivi e passivi) ma anche le azioni mobbizzanti. Gli effetti di tali azioni sovente ricadono anche su di loro, tuttavia mantengono un atteggiamento estraneo, di silenzio e di distacco (omertà professionale), favorendo indirettamente l'opera del mobber

USCIRE VIVI DAL MOBBING

Questa non è una guerra il cui l'obiettivo è di sconfiggere il mobber.

La cosa cui mirare in maniera determinante è quella di uscirne vivi. Solo così ci si può mettere in gioco e dare prova di se stessi

VIOLENZE MORALI DA MOBBING

Un lavoratore sottoposto a violenze morali danneggia la sua vita, la sua famiglia e il suo lavoro.

