



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione

Tesi di Laurea

*La gentilezza aiuta a costruire relazioni.
Anche nelle organizzazioni.*

Relatore

Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando

Marta Grigoletto

n° matr.1179101 / LMSGC

Anno Accademico 2019 / 2020

Indice

Introduzione	1
1. La Gentilezza	5
1.1 Definizione.....	5
1.1.1 Gentilezza, buone maniere e cortesia	8
1.1.2 Cos'è davvero la gentilezza oggi	9
1.2 Gentilezza nella storia.....	12
1.2.1 Antichità	12
1.2.2 Avvento del Cristianesimo	13
1.2.3 Medioevo.....	14
1.2.4 Età moderna.....	16
1.2.5 Illuminismo	17
1.2.6 La contemporaneità.....	18
1.3 Gentilezza in Italia	20
1.4 Il “gentil sesso”.....	22
1.5 Gentilezza online	24
1.6 Iniziative per promuovere la gentilezza	27
1.6.1 Parole Ostili.....	27
1.6.2 Movimento Mezzopieno.....	27
1.6.3 World Kindness Movement e Gentletude.....	29
1.6.4 Random Acts of Kindness	32
1.6.5 Kindness.org	33
1.6.6 Kindness & Co.....	34
1.6.7 City of Kindness	35
1.7 Gentilezza sul luogo di lavoro	36
1.8 I benefici della gentilezza: ricerche e studi	47
1.8.1 kindness.org in collaborazione con la Oxford University	47
1.8.2 Stanford University	50
1.8.3 University of Houston	52
1.8.4 Iowa State University.....	53
1.8.4 University of Wisconsin–Madison	55
1.9 La gentilezza nelle relazioni con sé e con gli altri	57
2. Le Relazioni	61
2.1 Comunicazione	61

2.1.1 Principio di cooperazione di Grice	63
2.1.2 Assiomi della comunicazione – Scuola di Palo Alto	64
2.1.3 Comunicazione e informazione	65
2.1.4 Ascolto ed empatia	67
2.1.5 Ambiguità e disconferme	69
2.1.6 Conflitto e negoziazione	71
2.1.7 Comunicazione non verbale	72
2.2 Fiducia	75
2.3 Relazioni sul luogo di lavoro	78
2.4 Relazioni Online.....	80
2.5 Le Relazioni Pubbliche	82
2.5.1 Di che cosa si occupano le relazioni pubbliche.....	83
2.5.2 I quattro modelli di Grunig	87
2.5.3 Pubblici di riferimento	88
2.5.4 Comunicazione interna ed esterna	91
2.5.5 Il valore delle relazioni e costruzione capitale relazionale.....	94
3. Centralità della persona.....	97
3.1 La centralità della persona nelle organizzazioni.....	97
3.2 Il ruolo delle organizzazioni.....	100
3.3 Comunicazione interna	102
3.4 Welfare	104
4. La gentilezza come risorsa strategica: sviluppi presenti e futuri	123
4.1 Metodologia	124
4.2 Intervista a Cristina Milani	125
4.3 Intervista a Fabio Strelotto	131
4.4 Intervista ad Antonella Candiotta	139
4.5 Intervista a Laura Moro	144
4.6 Considerazioni.....	148
Conclusioni.....	153
Bibliografia	159

Introduzione

“Un solo atto di atto di gentilezza mette le radici in tutte le direzioni e le radici nascono e fanno nuovi alberi”.

(F. W. Faber, On Kindness in General - Spiritual Conferences, 1860)

Questa frase, spesso utilizzata anche dall'aviatrice statunitense Amelia Earhart¹, esprime in pieno lo spirito che ha animato questo lavoro di ricerca.

La gentilezza è un elemento che fa parte della nostra vita quotidiana, fin dall'infanzia. Ai bambini viene insegnato ad essere sempre educati e gentili con il prossimo. In società però le cose sono ben diverse.

Il modello sociale prevalente nel mondo occidentale (e non solo) premia “il migliore”: chi ottiene più successo, chi è più bello, più simpatico, ecc.

Questo modello non fa che incoraggiare la competitività, che a sua volta innesca ansia e provoca stress. Quando i livelli di stress sono elevati improvvisamente si diventa aggressivi, negativi e scortesi.

I livelli di gentilezza nella nostra società dunque sono veramente bassi.

Questo è un grave danno per la vita di ciascuno: viviamo immersi in un ciclo senza fine di negatività, in cui prevale la violenza (sia verbale che fisica) e l'arroganza.

A subirne i danni maggiori sono le relazioni interpersonali: è difficile instaurare un rapporto equilibrato e costruttivo se alla base manca la gentilezza, il desiderio di ascolto e di prendersi cura dell'altro.

In questi ultimi anni però sta avvenendo un cambiamento di tendenza: la gentilezza è diventata oggetto di un fenomeno di riscoperta. Sempre più persone rifiutano il modello culturale dominante e si sono attivate per riportare luce sul tema della gentilezza e delle conseguenze positive che ha sulle relazioni. Sono aumentate le iniziative, i dibattiti, gli studi scientifici con l'obiettivo di aumentare il livello di consapevolezza sull'argomento, e magari di innalzare i livelli di gentilezza della società.

¹ <https://www.ameliaearhart.com/quotes/>

Numerosi studi confermano l'esistenza di effetti benefici della gentilezza sullo stato psico-fisico: un piccolo gesto gentile influisce positivamente sul buonumore, sia per chi lo fa sia per chi lo riceve.

Ma resta ancora molto da scoprire sul tema, ed è per questo che L'Università della California, Los Angeles (più conosciuta come UCLA) ha deciso di avviare il primo Istituto di ricerca interdisciplinare sulla gentilezza. Il compito di questo istituto sarà di supportare la ricerca a livello mondiale, creando una piattaforma *online* globale per comunicare i risultati ottenuti e educare.

La gentilezza verrà indagata secondo un approccio interdisciplinare, per vederla attraverso prospettive differenti (biologiche, evolutive, sociologiche, psicologiche, economiche, ecc.).²

La gentilezza ha i suoi vantaggi anche quando viene applicata all'interno dei rapporti professionali: secondo una recente Indagine InfoJobs³ sulla gentilezza al lavoro, condotta a dicembre 2019 su un campione di 1.350 rispondenti e riportata anche da "La Stampa"⁴, aumentano tra gli italiani coloro che vedono nella gentilezza una buona abitudine da sviluppare anche nell'ambiente lavorativo. Per il 78% degli intervistati la gentilezza dovrebbe far parte delle soft skill di chi cerca un impiego, mentre per il 96% migliora anche la produttività: a volte basta un sorriso che vale più di mille discorsi e sprona a dare il meglio di sé.

Per i collaboratori è particolarmente importante avere un *leader* gentile: secondo il 93% degli intervistati contribuisce a creare un clima di lavoro più sereno e permette di ottenere il massimo dalle persone, che in questo modo si sentono più responsabilizzate. Secondo gli intervistati poi gentilezza non è sintomo di debolezza, quando si parla di lavoro: la gentilezza è vista come un punto di forza (60%) e non di debolezza e come un elemento indispensabile

² Gandolfi S., 08 ottobre 2019, *La «gentilezza» si studia all'Università*, Corriere Buone Notizie

³ <https://lavoroedintorni.infojobs.it/2020/01/10/la-gentilezza-fa-curriculum/>;

⁴ <https://www.lastampa.it/economia/lavoro/2020/01/10/news/metti-la-gentilezza-nel-curriculum-cosi-migliorano-lavoro-e-aziende-1.38307564>

al lavoro (24%); soltanto per il 2% degli intervistati è una forma di debolezza o una tattica volta ad ottenere qualcosa (9%).

Per gli intervistati però non sempre è possibile praticare la gentilezza: tra gli ostacoli principali si trova lo stress e i ritmi frenetici (43%), seguiti dalla competitività (27%) e dalla routine (2%). Ma per il 28% queste sono solo scuse: non bisogna perdere l'occasione per essere gentili e migliorare la qualità di vita, sia propria che del prossimo.

Questo lavoro nasce con lo scopo di indagare il mondo della gentilezza e della sua importanza all'interno delle relazioni, esaminando la letteratura sul tema e le principali ricerche scientifiche compiute negli anni. Nello specifico si desidera esaminare il legame tra gentilezza e relazioni all'interno del contesto professionale: in quali forme è presente la gentilezza nelle organizzazioni? Come promuovere il cambiamento culturale nel mondo professionale, che risulta essere quello che risente maggiormente di pressione e competitività? Il primo capitolo è interamente dedicato al tema della gentilezza. Oltre alla definizione e a una panoramica sull'evoluzione storica dell'idea di gentilezza, saranno affrontati temi come: il legame tra femminilità e gentilezza; la gentilezza *online*, soprattutto sui *social network*; le iniziative organizzate in tutto il mondo per promuovere la "cultura gentile"; gli studi scientifici compiuti sui benefici psico-fisici correlati; la gentilezza nell'ambiente professionale; quali sono gli effetti della gentilezza nell'ambito delle relazioni, con noi stessi e con gli altri individui.

Nel secondo capitolo invece verrà affrontato il tema delle relazioni, a partire dai suoi elementi fondativi: la comunicazione, con attenzione ai concetti di ascolto ed empatia, e la fiducia. Si parlerà poi di relazioni all'interno dell'ambiente professionale, delle relazioni *online*, per poi concludere con un paragrafo dedicato al ruolo delle Relazioni Pubbliche per le organizzazioni, con le sue funzioni di gestione di pubblici e controllo della comunicazione sia interna che esterna all'organizzazione.

Nel terzo capitolo l'argomento cardine sarà la centralità della persona nelle organizzazioni. In particolare, ci si soffermerà sul ruolo delle organizzazioni nel

garantirla, tramite le funzioni di comunicazione interna e la messa a punto di azioni di welfare sussidiario per i dipendenti.

L'ultimo capitolo infine sarà dedicato alla ricerca compiuta intervistando alcuni esperti riguardo agli argomenti affrontati nel corso della trattazione e ai possibili legami tra di essi. In particolare, è di interesse analizzare il possibile legame esistente tra welfare e gentilezza all'interno delle organizzazioni.

Come affermato anche dalla citazione in apertura, la gentilezza è indispensabile per costruire relazioni. Essa permette la creazione di fiducia, incoraggia l'apertura e la cura gli uni per gli altri, in modo spontaneo e contagioso.

1. La Gentilezza

1.1 Definizione

Per prima cosa bisogna cercare di definire il termine “gentilezza”.

Dal dizionario Treccani:

gentilézza s. f. [der. di gentile]. – **1.** ant. Nobiltà, sia ereditaria sia (secondo l'interpretazione degli stilnovisti) acquisita con l'esercizio della virtù e con l'elevatezza dei sentimenti. **2. a.** La qualità propria di chi è gentile, nei vari sign. dell'aggettivo: g. d'aspetto, g. di modi; e in senso morale: g. d'animo, di costumi, di sentimenti. Più com., amabilità, garbo, cortesia nel trattare con altri: persona di squisita g.; la sua innata g.; è di una g. rara, incomparabile; per g., formula di cortesia nel chiedere un favore, un'informazione e sim. **b.** Atto, espressione, modi gentili: fare una g., usare molte g., colmare di gentilezze; gli disse delle g.; trattare, accogliere con gran gentilezza.⁵

Vediamo anche la definizione di “gentile”, sempre dal dizionario Treccani:

1 gentile agg. [dal lat. gentilis «che appartiene alla gens, cioè alla stirpe», poi «di buona stirpe» (e da qui si svolgono i sign. moderni)]. – **1.** ant. o letter. **a.** In senso originario (ancora in uso talora negli storici del diritto romano), e per lo più come sost. plur., i gentili, gli appartenenti a una gens, a una medesima gens; **b.** Nobile di nascita, d'origine (sign. che si conserva nei comp. gentiluomo, gentildonna); **2. a.** Con riferimento alle doti spirituali, capace di sentimenti nobili, elevati; quindi anche sentimenti, affetti g., che rivelano animo gentile, delicato; **b.** Di persona che, nel trattare con altri, ha modi garbati, affabili, cortesi; Analogam., di tutto ciò che rivela cortesia, delicatezza e sim. **3. a.** Riferito all'aspetto della persona o a parti del corpo,

⁵ <http://www.treccani.it/vocabolario/gentilezza/>

delicato, fine, grazioso; **b.** Talvolta, riferito a cose, fine, delicato, di qualità pregiata.⁶

2 gentile s. m. e agg. [dal lat. tardo, eccles., *gentilis* agg., *gentiles* s. m. pl., formato, come il sinon. *gentes*, sul gr. τὰ ἔθνη «i popoli (pagani)», che è ricalcato a sua volta sull'ebraico *göyīm* «i popoli (non ebrei)»]. – **1.** s. m. Appellativo, per lo più usato al plur., con cui, nei primi secoli del cristianesimo, furono designate le genti non giudaiche (e quindi pagane) partecipi dei costumi e della cultura greca nel mondo romano. **2.** agg., letter. Relativo o appartenente ai gentili, e più genericam. pagano, infedele (in contrapp. sia a cristiano sia a israelita): i popoli g., gli scrittori g., le divinità g.⁷

La radice etimologica del termine *gentile* (e a sua volta del termine *gentilezza*) risale alla forma latina *gentilis*, e, aggettivo e sostantivo che significa “appartenente alla stessa *gens*”, ovvero “della stessa stirpe, parente”, concetto che si può estendere fino a “della stessa nazione, compatriota”. Siccome erano i cittadini romani nobili ad essere divisibili in “genti”, la parola assunse anche il significato di “nobile”.

In età tardo-antica inoltre si definivano gentili coloro che adoravano gli idoli: perciò furono chiamati dagli Ebrei “gentili” tutti quei popoli estranei al loro culto, e successivamente anche i non cristiani, i pagani.

Alla voce *gentile* nel corso dei secoli si aggiunsero i significati di nobiltà d'animo, buon cuore, cortesia, garbo.

Anche il corrispettivo inglese *kindness* mostra similarità etimologica, avendo anch'essa come significati originari quelli di *famiglia* e *nazione*:

kind (n.) "class, sort, variety," from Old English *gecynd* "kind, nature, race," related to *cynn* "family" (see *kin*), from Proto-Germanic **kundjaz* "family, race," from PIE root **gene-* "give birth, beget," with derivatives referring to procreation

⁶ <http://www.treccani.it/vocabolario/gentile1/>

⁷ <http://www.treccani.it/vocabolario/gentile2/>

and familial and tribal groups; (adj.) "friendly, deliberately doing good to others," Middle English kinde, from Old English (ge)cynde "natural, native, innate," originally "with the feeling of relatives for each other," from Proto-Germanic *kundi- "natural, native," from *kunjam "family" (see kin), with collective or generalizing prefix *ga- and abstract suffix *-iz. The word rarely appeared in Old English without the prefix, but Old English also had it as a word-forming element -cund "born of, of a particular nature" (see kind (n.)). Sense development probably is from "with natural feelings," to "well-disposed" (c. 1300), "benign, compassionate, loving, full of tenderness" (c. 1300).⁸

kindness (n.) c. 1300, "courtesy, noble deeds," from kind (adj.) + -ness. Meanings "kind deeds; kind feelings; quality or habit of being kind" are from late 14c. Old English kyndnes meant "nation," also "produce, an increase."⁹

Le origini del termine sono legate a un contesto di appartenenza, sia essa a una famiglia o a una nazione.

Tuttavia, il termine nel corso dei secoli ha assunto diverse sfumature di significato, cambiando con il mutare della società.

Secondo Cristina Milani¹⁰ tra le varie possibili definizioni quella più corretta resta legata alle origini e al concetto di appartenenza a un gruppo.

L'idea di "appartenenza" in ambito antropologico indica accoglienza del singolo da parte di tutti gli altri membri del gruppo, assenza di giudizio e protezione dall'esterno: in poche parole, il gruppo permette la sopravvivenza e favorisce lo sviluppo dell'individuo, proprio come nel mondo animale, in cui la sopravvivenza è garantita solo grazie al sostegno e protezione del branco.

La gentilezza diventa un modo per affrontare la vita attraverso la capacità di connettersi con gli altri e di partecipare al benessere della comunità; è un modo di vivere e di comportarsi nei confronti degli altri per creare un ambiente inclusivo e piacevole per tutti, in cui sentirsi accettati e protetti.

⁸ <https://www.etymonline.com/word/kind>

⁹ https://www.etymonline.com/word/kindness#etymonline_v_35312

¹⁰ Milani C. (2017), "La forza nascosta della gentilezza", Sperling & Kupfer, Milano

1.1.1 Gentilezza, buone maniere e cortesia

Molto spesso la gentilezza viene identificata con la cortesia, con “le buone maniere” o “la buona educazione”. Anche sfogliando le definizioni di un dizionario possiamo notare come queste parole siano considerate come dei sinonimi. In realtà però esistono delle sfumature che differenziano questi comportamenti.

Le *buone maniere* e la *buona educazione* fanno riferimento a un codice di comportamento da osservare nelle occasioni della vita sociale, il cosiddetto *galateo*, che deve il suo nome al noto “Galateo ovvero de' costumi”, breve trattato scritto da Giovanni Della Casa tra il 1551 e il 1555, e pubblicato postumo nel 1558.

La *cortesia* invece risale all'epoca medievale e alla *corte*, in cui gli individui si comportavano secondo il costume cavalleresco, che insieme alla nobiltà di sangue esaltava il valore, la generosità, la lealtà, la gentilezza dei modi (questi temi verranno approfonditi nel corso del paragrafo successivo *1.2 Gentilezza nella storia*).

Una definizione di cortesia la descrive come “compitezza di modi, rispettoso e garbato comportamento nei rapporti con il prossimo”, mentre cortese è definito “chi rivela affabilità gentilezza e buona educazione”¹¹.

La cortesia in molti casi evoca un comportamento rigido, vagamente antiquato e formale: in realtà si tratta di un sottile e potente strumento di controllo delle relazioni sociali.

La cortesia si può descrivere come la capacità di «far star bene gli altri», in quanto il suo nucleo centrale si fonda sull'idea di promuovere il benessere altrui. La cortesia consiste dunque in un modo particolare di trattare la gente, parlando e agendo in modo tale da tenere sempre in considerazione i sentimenti degli altri. Se ne devono sottolineare gli aspetti empatici ed emotivi. La presenza di cortesia nasce dalla considerazione di chi veramente sia l'altro (i suoi desideri, le sue opinioni) e provoca benessere e benevolenza.¹²

¹¹ Devoto G. e Oli G. C. (1971), “Dizionario della lingua italiana”, Le Monnier, Firenze

¹² Axia G. (1996), “Elogio della cortesia”, Il Mulino, Bologna

La cortesia sembra appartenere al dominio delle convenzioni sociali piuttosto che alle regole morali, infatti la rottura delle regole di cortesia non provoca mai danni irreparabili e le regole di cortesia possono variare da una cultura all'altra. In generale si dimostra maggiore cortesia nei confronti delle persone meno familiari e di status superiore, senza confonderla con la deferenza, dalla quale si differenzia perché in quest'ultima lo status dell'interlocutore viene rafforzato a spese di quello di chi parla.

L'esistenza di cortesia e di formule rituali serve a evitare l'imprevedibilità che caratterizza i rapporti sociali, elemento che mette a disagio le persone coinvolte. La cortesia serve a tenere le persone in uno stato di buon umore e benevolenza, diminuendo così i rischi di scoppi di aggressività.

Confrontando tra loro i diversi concetti, la differenza che si crea tra la gentilezza e buone maniere è chiara: la gentilezza non si limita al dover rispettare norme che regolano il comportamento sociale ma si estende oltre, per abbracciare ambiti che risultano invece compresi nel concetto di cortesia, come la generosità e la lealtà.

1.1.2 Cos'è davvero la gentilezza oggi

Cos'è davvero la gentilezza oggi? Come facciamo a riconoscerla? Dietro quali comportamenti si cela?

È opportuno fare qualche esempio.

La gentilezza ha a che fare con il nostro lato più intimo, quello che ci rende pienamente umani quando lo manifestiamo nelle nostre relazioni con gli altri. Molto spesso questa parte della nostra individualità viene nascosta, soprattutto sul mondo del lavoro, dove ci viene chiesto di mostrarci sempre agguerriti e performanti. È possibile imparare a farlo riemergere, per migliorare le nostre relazioni con gli altri e con noi stessi. Come verrà in seguito approfondito, è stato dimostrato da numerose ricerche scientifiche ed esperimenti sociali che praticare la gentilezza ha notevoli effetti benefici sull'essere umano, sia psichici che fisici.

La gentilezza è un atteggiamento che si fonda sull'apertura, verso gli altri e verso l'ambiente esterno. Prevede sollecitudine e desiderio di prendersi cura

delle persone, perché ci si preoccupa di instaurare o mantenere con loro un legame non solo civile ma anche premuroso e attento.

Se diventa un pilastro dell'esistenza, la gentilezza si diffonde orizzontalmente, senza gerarchie e senza escludere nessuno: sarò gentile tanto con le persone vicine che con i perfetti sconosciuti.

Molti pensano che la gentilezza sia qualcosa da usare per manipolare le persone, un atteggiamento che viene mostrato solo per ottenere qualcosa in cambio. Non è così, la gentilezza genuina è manifestata liberamente, senza aspettative di ritorno: se così non fosse non sarebbe di alcun beneficio, né per chi compie l'atto né per chi lo riceve.

Molto spesso infatti la gentilezza si esprime proprio con piccole azioni casuali che sono tuttavia in grado di cambiare positivamente il corso delle nostre giornate.

Talvolta la gentilezza viene scambiata come debolezza e liquidata come sentimentalismo ma non lo è affatto, anzi: la gentilezza fortifica gli individui perché occorre forza interiore per manifestarla. È la virtù più difficile, richiede forza e sicurezza d'animo.

Molto spesso la mancanza di gentilezza rivela delle personalità insicure, che scelgono di rapportarsi in maniera aggressiva in modo da proteggersi preventivamente da eventuali attacchi.

Altre volte invece ci si "dimentica" di mettere in pratica la gentilezza e i motivi più ricorrenti sono:

- l'impazienza, vogliamo ottenere tutto e subito e questo ci porta ad essere arroganti nei confronti degli altri;
- la mancanza di attenzione, non ci rendiamo conto di quanto le nostre azioni abbiano effetto sugli altri, in modo sia positivo che negativo;
- l'inflessibilità, raramente siamo bendisposti verso il compromesso e questo ci rende ciechi alle esigenze e desideri altrui;
- la scontroosità e l'arroganza, in un mondo dove spesso dobbiamo combattere per essere presi in considerazione impariamo presto a mascherarci dietro a una corazza di aggressività che non siamo più in grado di abbandonare.

Il linguaggio è una componente importantissima nella pratica della gentilezza: deve essere usato in modo corretto, bisogna fare attenzione all'ascolto attivo, al dialogo interiore e al tipo di relazione che abbiamo instaurato con l'altro.

Per poter davvero esprimere gentilezza (sia con le parole che con i fatti) bisogna aver trovato il proprio equilibrio interiore.

La gentilezza è strettamente legata ad un altro importante sentimento: la fiducia. Esse si sostengono a vicenda, in quanto la gentilezza per esistere deve essere fiduciosa nei confronti dell'altro, e se così non fosse sarebbe una cortesia vuota di significato.

Anche gentilezza e umiltà hanno un legame particolare. La gentilezza è praticata più facilmente dagli umili perché non si può essere gentili col prossimo se si pensa di essere superiori o speciali. Chi è in grado di accettare la precarietà e l'imperfezione della vita impara ad essere umile e quindi più gentile con gli altri, in quanto riconosce che condividono la sua stessa sorte.

La gioia risulta altrettanto connessa alla gentilezza perché un gesto gentile fatto di malavoglia e senza la gioia a supportarlo non ha senso di esistere, perde completamente il suo senso.

Non essere gentili significa disfarsi della parte di noi che ci rende umani.

La recente riscoperta per il mondo della gentilezza è imputabile alla curiosità che le persone nutrono per cortesia e compassione perché si sentono bloccate in un mondo di scontri, urla e odio. Per uscire da questo mondo è necessario pensare all'altro come simile a noi, più simile di quanto pensiamo, e pensare che ci sia tra noi una sorta di "sovrapposizione".

Per esprimere e coltivare la gentilezza basta saperla riconoscere nella quotidianità e le occasioni di sicuro non mancano.

Se ognuno mettesse in pratica la gentilezza in modo positivo, ovvero perché è giusto e non perché si spera che gli altri ricambino, la cultura predominante nella società sarebbe più comprensiva, riflessiva, di supporto e positiva.

1.2 Gentilezza nella storia

Spesso lo ignoriamo, ma così come esiste la storia dell'uomo esiste anche la "storia dei sentimenti" come dice P. Ferrucci nel suo libro *La forza della gentilezza*¹³: con il passare dei millenni non cambiano solo le abitudini, le credenze e le tecniche ma anche la percezione dei sentimenti e il modo di manifestarli. Essendo la gentilezza fortemente legata al contesto culturale, situazione economica, sociale e storica nella quale si colloca, è essenziale fare una panoramica di come si sia evoluta nel corso dei millenni e per farlo fondamentale è il contributo della ricostruzione fatta da A. Phillips e B. Taylor nell'opera "Elogio della gentilezza" e ripresa anche da Cristina Milani ne "La forza nascosta della gentilezza"¹⁴.

1.2.1 Antichità

La società nell'antichità si fonda su un sistema classista, in cui esistono strati inferiori e superiori: la gentilezza si appoggia a questo sistema, quindi può considerarsi esistente solo fra individui di pari rango sociale.

Il filosofo latino Lucio Anneo Seneca, esponente dello stoicismo eclettico, nella sua opera "Lettere morali a Lucilio" parla dell'importanza dell'amicizia:

"Il saggio, anche se è autosufficiente, vuole, però avere un amico, se non altro per esercitare l'amicizia, e perché una virtù così nobile non languisca; non lo fa per il motivo dichiarato da Epicuro nella medesima lettera, e cioè "per avere chi lo assista se ammalato, chi lo soccorra in carcere o in miseria", ma per avere qualcuno da assistere lui stesso, nelle malattie, o da liberare se prigioniero dei nemici." ("Epistulae morales ad Lucilium", Ep. 9, par. 8, 10).

"L'amicizia mette tutto in comune tra noi; non c'è circostanza propizia o avversa che tocchi uno solo di noi; viviamo dividendo ogni cosa. Nessuno può vivere felice se bada solo a se stesso, se volge tutto al proprio utile: devi vivere per il prossimo, se vuoi vivere per te. Questo vincolo, scrupolosamente e

¹³ Ferrucci P. (2018), "La forza della gentilezza. Pensare e agire con il cuore fa bene al corpo e allo spirito", Mondadori, Milano

¹⁴ Phillips A., Taylor B. (2015), "Elogio della gentilezza", Ponte alle Grazie, Milano;
Milani C. (2017), "La forza nascosta della gentilezza", Sperling & Kupfer, Milano

coscienziosamente rispettato, che unisce gli uomini tra loro e dimostra che esiste una legge comune per il genere umano, serve moltissimo anche per coltivare quella società interiore di cui parlavo: l'amicizia; se uno ha molto in comune con il prossimo, avrà tutto in comune con l'amico." ("Epistulae morales ad Lucilium", Ep 48, par. 2-3).

La generosità verso il prossimo e l'amicizia sono dunque un modo per ogni individuo di portare a compimento la propria umanità. Questa visione rimanda al concetto di "oikeiosis" (dal greco οἰκείωσις), caro ai filosofi di scuola stoica: sta ad indicare la realizzazione, il fine ultimo di tutti gli esseri viventi, la conoscenza del proprio io, che avviene tramite la percezione interna. Grazie alla conoscenza di sé nasce quell'istinto di conservazione che permette lo sviluppo del proprio essere e l'amore per la comunità di appartenenza.

1.2.2 Avvento del Cristianesimo

La religione cristiana delle origini si fonda sui concetti di misericordia, tolleranza, amore per il prossimo. Si qualifica da subito come culto fondato sul valore dell'amore, soprattutto verso il prossimo, anche se questo è diverso da noi, straniero, di classe sociale superiore/inferiore o devoto ad altre divinità.

L'ideale del "buon samaritano" è l'emblema della generosità del Cristianesimo, un uomo promotore di fratellanza universale, che ama al di là delle possibili barriere e divisioni.

Con la diffusione del Cristianesimo nell'Impero Romano e la sua trasformazione in religione ufficiale di molti reami e imperi finisce la fase delle origini e con essa la tolleranza verso il prossimo: inizia l'era caratterizzata da conquiste e persecuzioni per imporre la religione ai pagani, che in seguito porterà alle Crociate.

Verso la fine dell'Impero Romano d'Occidente (caduto nel 476 d.C.) visse il filosofo e teologo romano Aurelio Agostino d'Ippona, altrimenti noto come Sant'Agostino, padre, dottore e santo della Chiesa cattolica. Tra le sue opere più conosciute ricordiamo "Le Confessioni" e "La città di Dio".

Secondo Agostino il peccato nasce dal cattivo uso che l'uomo ha fatto della libertà concessagli da Dio: la disubbidienza di Adamo è all'origine delle

malvagità commesse dagli uomini, che decidono di allontanarsi dal bene eterno (rappresentato da Dio) per rivolgersi ai beni temporali e amarli come se fossero anch'essi eterni. La ricerca della fede non è solo intellettuale ma anche affettiva, e viene chiamata a manifestarsi nell'amore del prossimo come preparazione all'amore di Dio: la gentilezza diventa uno strumento che permette di avvicinarsi agli altri e quindi anche a Dio.¹⁵

1.2.3 Medioevo

La gentilezza che era stata parte fondamentale della religione cristiana scompare, e iniziano i cosiddetti "secoli bui", il Medioevo. Esso può essere suddiviso in due macro-periodi: Alto Medioevo e Basso Medioevo. Il primo periodo va dalla caduta dell'Impero Romano d'Occidente (476 d.C.) fino all'anno Mille, il secondo invece va dal 1000 al 1492, anno della scoperta da parte di Cristoforo Colombo del continente americano.

I secoli medievali sono descritti come periodo barbarico, superstizioso e oscurantista, caratterizzato da una forte regressione culturale.

Furono funestati da numerose guerre e in particolare dalle crociate, soprattutto nel corso dell'Alto Medioevo. Esse si rivolgevano contro nemici sia interni che esterni: infatti oltre alle battaglie in Terra Santa per riconquistarne il dominio dagli infedeli musulmani, furono molte anche le battaglie in Europa, sostenute con gli obiettivi di sopprimere il paganesimo e i movimenti eretici.

Ma fu nel corso di questo stesso periodo che nacque un fenomeno importantissimo: il monachesimo occidentale. Dal IV secolo si diffusero le prime comunità monastiche in Europa, la più famosa però si sviluppò nel corso del V secolo per opera di San Benedetto da Norcia, che formulò la regola benedettina - *ora et labora* - intorno alla quale si svilupparono numerosi conventi, battezzati per l'appunto "benedettini". I monasteri divennero in tutta Europa luoghi di assistenza per i poveri e bisognosi, simboli di carità e accoglienza, e riportarono in questo modo la gentilezza all'interno della società medievale che ne era stata a lungo privata.

¹⁵ Occhipinti F. (2005), "Logos. Autori e testi della filosofia. Dalle origini all'umanesimo", Einaudi scuola, Milano

Nel XII secolo, all'interno della poesia dei lirici provenzali nasce l'ideale dell'"amor cortese", così in seguito definito poiché si sviluppò in seno alle corti medievali dei signori della Provenza. È proprio grazie all'*amor cortese* che fioriscono quei sentimenti che contribuiscono alla formazione dell'attuale significato di cortese: gentilezza dei modi, lealtà, valore. Nell'*amor cortese* l'amante giurava dedizione e fedeltà alla sua amata, dichiarandosi disposto a qualunque azione per lei: si assiste a un'esaltazione della femminilità come una forza morale, spirituale e nobilitante.

In questo stesso periodo rinasce la "cavalleria", intesa come classe sociale composta dai figli cadetti delle famiglie nobili, destinati a non ereditare i possedimenti e dunque costretti a scegliere tra unirsi ai cavalieri o agli ecclesiastici. Si trattava di acquisire un vero e proprio titolo, e di vivere rispettando un rigido codice di comportamento: tale codice metteva i cavalieri al servizio dei più deboli (donne, bambini, bisognosi) e si sviluppava intorno ad alcuni valori ben precisi, come la virtù, la difesa dei più deboli e bisognosi, la verità, la lotta contro malvagità e oppressione, il coraggio, l'onore, la fedeltà, la lealtà, la benevolenza e il rispetto per le donne.

Nell'immaginario collettivo tuttora esiste la figura del "cavaliere senza macchia e senza paura" che agisce in difesa dei deboli, con gentilezza e generosità. Sia il termine "cavalleria" che "cavaliere" nei secoli hanno perso ogni connotazione militare e oggi vengono utilizzati come sinonimi di "galanteria" e "galante", nei confronti di uomini con comportamenti particolarmente cortesi e cerimoniosi nei confronti delle donne.

Nel periodo conosciuto come Basso Medioevo (che va dal Mille al 1492) assistiamo a un cambiamento culturale importante: si tratta della nascita e sviluppo dell'Umanesimo, movimento letterario che aprirà la strada a una nuova fase storica, quella del Rinascimento.

1.2.4 Età moderna

Tra il XIV e XV secolo iniziò in Italia il Rinascimento, un momento di rinnovamento culturale e scientifico che affonda le sue radici nel movimento letterario dell'Umanesimo, il cui precursore e ispiratore fu Francesco Petrarca, poeta, scrittore e filosofo e filologo vissuto nel XIV secolo. Al centro del movimento umanista vi fu la riscoperta dei classici greci e latini e del pensiero filosofico dell'antichità.

È in questo periodo, nel 1455, che Johannes Gutenberg a Magonza inventa la stampa a caratteri mobili, che rivoluzionerà il mondo dell'editoria, e nel 1492 Cristoforo Colombo durante la traversata dell'Atlantico che doveva condurlo in India scopre un nuovo continente, l'America. È in questa data che convenzionalmente viene fissata la fine del Medioevo.

Dall'Italia il Rinascimento si diffuse pian piano in tutta Europa, portando rinascita e nuove scoperte, non solo culturali.

È con il XV secolo che si entra in una nuova fase, definita Storia Moderna, che va dalla fine del XV/inizio XVI alla fine del XVII/inizio del XIX secolo circa.

Tra gli eventi più importanti dell'epoca moderna bisogna ricordare la Riforma Protestante, un movimento religioso nato nel XVI secolo in contrasto con la Chiesa cattolica che ha portato allo scisma tra Chiesa Cattolica e Protestante. Convenzionalmente la nascita del movimento viene fissata nel 1517, anno in cui il monaco agostiniano Martin Lutero scrive 95 enunciati di protesta contro la Chiesa cattolica e la pratica della vendita di indulgenze.

Nella nuova Chiesa protestante cambia l'approccio al culto, alla preghiera e alla vita dei fedeli: la *caritas* cristiana che prescrive soccorso e benevolenza verso i bisognosi si trasforma e istituzionalizza, viene limitata e diventa "carità" in senso moderno, ovvero si trasforma in elemosina. Anche la gentilezza quindi diventa qualcosa da distribuire con cautela, in modo controllato, come si fa con gli spiccioli da donare ai poveri.

In questo filone di rinnovata diffidenza verso l'altro si inserisce il pensiero di Thomas Hobbes, filosofo e matematico britannico, autore de "Il Leviatano, o la materia, la forma e il potere di uno stato ecclesiastico e civile", abbreviato in "Leviatano", pubblicato nel 1651.

In quest'opera Hobbes afferma che la condizione umana originale è riassumibile nel concetto di *bellum omnium contra omnes*, ovvero di guerra tutti contro tutti: gli uomini nello stato di natura, senza leggi a governarli, sarebbero in costante competizione tra loro, agirebbero in maniera egoistica per il soddisfacimento dei propri desideri anche a scapito degli altri, come esprime un'altra espressione di origine latina (utilizzata anche da Hobbes) *homo homini lupus*, ovvero l'uomo è un lupo per l'altro uomo. La gentilezza dunque non è possibile nello stato di natura originario dell'uomo, ma diventa possibile solamente quando questo forma una comunità governata da regole. È solo nel XVIII secolo che si individuano nuove forme di coesione sociale e di gentilezza, in reazione al crescente egoismo e competizione che governa il mondo capitalistico: si diffonde nel mondo a partire da Gran Bretagna e America una nuova ondata di attivismo umanitario.

1.2.5 Illuminismo

L'Illuminismo fu un movimento politico, sociale, filosofico e culturale che si sviluppò intorno al XVIII secolo: nacque in Inghilterra ma ebbe successo soprattutto in Francia, per poi espandersi in tutta Europa e raggiungere anche l'America.

È proprio durante l'Età dei Lumi che vive e opera il più grande teorico della gentilezza del pensiero occidentale: Jean-Jacques Rousseau.

Parlando dell'individuo, Rousseau sosteneva che egli viene al mondo come intreccio di potenzialità, e solamente grazie alla società e all'intervento attivo degli altri compie la sua realizzazione. L'evoluzione in se stessi è dunque un processo sociale. In origine l'uomo è sincero e innocente, ma la società lo corrompe e lo trasforma in un essere profondamente egoista. Un uomo cresciuto in modo semplice e naturale secondo Rousseau sentirà più forti i vincoli con gli altri individui e simpatia nei loro confronti, l'uomo di mondo al contrario vive e lotta per il primato sugli altri. I bambini dunque sono naturalmente inclini alla benevolenza e alla gentilezza verso il prossimo, e solo crescendo la società lo induce ad assumere atteggiamenti egoistici.

Negli stessi anni le opere di assistenza ai bisognosi si rivolgevano solo ai “poveri meritevoli”, il popolo non doveva scordare che essere trattati con generosità da un superiore era un privilegio e non un diritto.

1.2.6 La contemporaneità

Questo periodo inizia convenzionalmente con la Rivoluzione industriale e/o la Rivoluzione francese del 1789 per arrivare fino ai giorni nostri.

Se nel corso dell'Ottocento la situazione non cambia, con l'inizio del XX secolo i costumi cambiano velocemente, e con essi l'idea di gentilezza.

Gran parte del Novecento viene funestata dai terribili conflitti della Prima e Seconda Guerra Mondiale, dalle dittature, da guerre fratricide che coinvolgono numerosi stati. Il Novecento però è anche il secolo di grandi scoperte, in diversi ambiti come tecnologia e medicina, le condizioni di vita e di benessere aumentano esponenzialmente nel secondo dopoguerra, soprattutto nei paesi occidentali.

La gentilezza a partire dagli anni Cinquanta fino agli anni Settanta esce dagli stretti confini familiari e comunitari per invadere l'intera società: si sente il bisogno di riformare la cultura sociale e i rapporti personali. Rispetto, valorizzazione delle parti più deboli della società, integrazione, egualitarismo sono i temi che animano le proteste giovanili di fine anni Sessanta e Settanta. Il desiderio di fondo è quello di abbattere le grandi disuguaglianze e ingiustizie ereditate dal passato per dar vita a una società più equa e inclusiva per tutti. Esempi di questo sono le lotte contro la segregazione razziale negli Stati Uniti d'America, la lotta all'Apartheid in Sudafrica, le battaglie femministe per i diritti delle donne e per la parità di genere.

Negli anni Ottanta getta le sue basi l'odierno sistema economico, politico e culturale, fondato su libero mercato, consumismo, individualismo, ricerca del benessere personale.

La società che si è plasmata su questo modello è molto competitiva, tutti puntano al raggiungimento del successo e del benessere finanziario; allo stesso tempo la cultura d'impresa genera super lavoro e stress eccessivo e questo non fa che incentivare comportamenti egoisti e cinismo, perché ansia,

paura e ambizione allontanano le persone tra loro e chi si sente troppo sotto pressione finisce per estraniarsi.

I rapporti sono spesso vissuti come meri rapporti di scambio, in modo superficiale e tutto è dominato dall'importanza dell'immagine sulla sostanza. I valori materiali hanno soppiantato quelli spirituali e trovano la loro massima espressione nell'ostentazione di ricchezza e potere.

Le relazioni sociali in questo clima sono spesso pervase da sentimenti di invidia e odio, che sfociano i comportamenti competitivi e di antagonismo.

Nella società appena descritta non c'è spazio per la gentilezza: viene vista come un atteggiamento per persone deboli, e in un mondo dove la società viene divisa tra vincenti e perdenti nessuno vuole essere considerato debole. È accettata solo se proviene da qualcuno in posizione di potere che la esercita nei confronti di un subalterno; altrimenti viene guardata con sospetto, liquidata come moralistica e sentimentale o addirittura scambiata per una sorta di egoismo camuffato da benevolenza.

Con il nuovo Millennio tutto ciò è entrato in crisi e il modello appena descritto è collassato: il sistema economico che pareva solido e affidabile ha rivelato tutte le sue problematiche nella crisi economica iniziata nel 2007, e con esso ha iniziato a sgretolarsi anche il modello culturale che gli era stato costruito intorno. Ci si è accorti di vivere nel bel mezzo di un raffreddamento sentimentale globale, in cui la gentilezza ha perso valore ed è diventata tabù. La sua riscoperta si basa sulla voglia di condivisione, solidarietà e cooperazione tra gli individui. Non a caso il volontariato è cresciuto moltissimo negli ultimi decenni e non si può non pensare a esso come a una forma di "gentilezza sociale" (approfondimento nel par. *1.3 Gentilezza in Italia*).

1.3 Gentilezza in Italia

Come già detto precedentemente, la gentilezza è fortemente legata a contesto culturale, situazione economica, sociale e storica nella quale si colloca. Oltre a una panoramica storica quindi è utile analizzarla anche dal punto di vista geografico e valutarne le differenze. Ecco dunque un piccolo approfondimento sulla situazione italiana.

In Italia spesso la gentilezza viene confusa con le buone maniere mentre la vera gentilezza, quella caratterizzata dalla cura per l'altro, sembra sparita chissà dove. Cristina Milani¹⁶ individua alcune possibili cause: la società e le famiglie hanno smesso di educare a dovere i giovani; è la manifestazione di delusione da parte dei cittadini nei confronti di uno Stato giudicato troppo assente; una risposta sociale del movimento degli anni Settanta che valorizzava la spontaneità; una richiesta di libertà, a partire dagli anni Sessanta, per avere più diritti e creare un nuovo modello di cittadinanza diverso dal passato. La libertà ottenuta però ha paradossalmente fatto perdere di vista il rispetto per gli altri e per il bene pubblico. Questo ha favorito l'espandersi di maleducazione e scortesia, viste come l'unico modo per esprimere la propria delusione verso l'assenza dello Stato. L'indignazione spinge i cittadini ad esprimere il proprio disappunto verso la classe dirigente con violenza e rabbia, e tutto ciò ha creato profonda disgregazione sociale e contrapposizione tra diversi gruppi.

La preoccupazione per la situazione sia politica che economica impediscono le buone intenzioni e l'espressione di gentilezza. Una ricerca del 2012 promossa da *Gentletude onlus* rileva da parte degli italiani una diminuzione nell'uso di parole gentili (come ad esempio "volentieri", "per cortesia", "ti voglio bene")¹⁷. Questo risultato conferma una tendenza al raffreddamento e allo sgretolarsi delle relazioni sociali e di conseguenza una diminuzione del grado di «amorevolezza» tra le persone.

¹⁶ Milani C. (2017), "La forza nascosta della gentilezza", Sperling & Kupfer, Milano

¹⁷ Milani C. (2017), "La forza nascosta della gentilezza", Sperling & Kupfer, Milano

La disgregazione sociale crea a sua volta egoismo e individualismo: l'altro viene visto come un antagonista da cui difendersi, non come un possibile compagno. Questo atteggiamento impedisce lo svilupparsi di un atteggiamento di coesione necessario per costruire un clima di maggiore integrazione, solidarietà e fiducia. Quando si pensa di essere attornati da nemici manca la solidarietà tra individui e dunque maleducazione e aggressività diventano gli unici modi per gestire le relazioni.

Negli ultimi anni è avvenuta una piccola rinascita, i singoli hanno cominciato ad aggregarsi e cooperare tra loro, sviluppando comunità che rispondono alle esigenze dei propri membri.

Si è infatti verificato un notevole aumento delle associazioni no profit e dei volontari in esse impegnati, elementi che vanno a formare il cosiddetto Terzo Settore.

“Per Terzo Settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi”¹⁸.

Secondo il Censimento Permanente delle Istituzioni Non Profit¹⁹ in Italia nel 2015 si contavano ben 336.275 istituzioni che impegnavano 789 mila dipendenti e 5,5 milioni di volontari, dati in aumento rispetto alle precedenti rilevazioni del 2011, come visibile in figura sottostante (fig. 1.1)

PROSPETTO 1.1. NUMERO DI ISTITUZIONI NON PROFIT ATTIVE E DI RISORSE UMANE IMPIEGATE

Valori assoluti e percentuali. Anni 2015 e 2011

	2015	2011	Var. % 2015/2011
Istituzioni non profit	336.275	301.191	11,6
Istituzioni con volontari	267.529	243.482	9,9
Volontari	5.528.760	4.758.622	16,2
Istituzioni con dipendenti	55.196	41.744	32,2
Dipendenti	788.126	680.811	15,8

Figura 1.1 Numero di istituzioni non profit attive nel 2011 e 2015

¹⁸ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/06/18/16G00118/sg>

¹⁹ <https://www.istat.it/it/archivio/207807>

Cos'è il volontariato se non la più grande forma sociale di gentilezza? Prendersi cura delle persone, dei loro bisogni, venire incontro alle necessità che altrove non vengono soddisfatte, e tutto questo senza un vero e proprio tornaconto personale. Chiunque scelga di diventare volontario non lo fa per mettersi in mostra ma per il desiderio di mettersi a disposizione degli altri. Ovviamente a tutti fa piacere sentirsi utili e sapere che qualcuno ci è riconoscente, è un modo per sentirsi apprezzati dalla comunità e star bene con se stessi. Questa nuova apertura verso il mondo del volontariato denota la presenza di una quota di popolazione che desidera una società fondata sull'empatia e sulla partecipazione alla vita comunitaria, una quota che desidera dissociarsi da chi ancora vive dimostrando solo rabbia e rancore verso il prossimo.

1.4 Il “gentil sesso”

Fin dall'antichità la sfera sentimentale è sempre stata collegata all'universo femminile. Questo perché si riteneva che un eccesso di benevolenza potesse sminuire la *gravitas* maschile.

Le donne sono sempre state identificate come “sesso irrazionale” caratterizzato da slanci emotivi che invece l'autocontrollo maschile tiene lontani: occuparsi e preoccuparsi per gli altri è una debolezza tutta femminile. La figura materna da sempre è simbolo e modello di riferimento per l'amorevolezza e l'essere rivolti agli altri: questo ideale materno viene estremizzato e generalizzato applicandolo a tutte le donne.

Durante l'Illuminismo numerose indagini con velleità scientifiche affermavano che le donne sono naturalmente generose e amorevoli, più inclini ai sentimenti. In questo periodo nascono nuove distinzioni di genere a riguardo: gli uomini sono destinati alle forme più alte di benevolenza, come la magnanimità o la predisposizione ad avere ruoli pubblici; le donne invece sono più inclini a forme di gentilezza più spontanee e meno riflessive.

Nella successiva epoca vittoriana la gentilezza è ormai cristallizzata nella sfera dei sentimenti e comportamenti femminili, e questo prende forma nel culto

della dedizione femminile e dell'ideale della donna come "angelo del focolare domestico", interamente consacrata alla cura dell'altro. Al cuore femminile vengono attribuiti tutti quei sentimenti che non sono permessi nel competitivo ambiente vissuto dalla società maschile.

Da questo momento in poi al rigore e alla freddezza dell'uomo si contrappone la gentilezza e il calore della donna, e questo modello resterà centrale per molti decenni a venire.

In quegli stessi anni nascono i primi movimenti organizzati che rivendicano maggiori diritti per le donne, in primis il diritto di voto. Questi movimenti vengono contrastati a livello pubblico poiché in totale rottura con il dimesso ideale femminile dell'epoca. Durante i due conflitti mondiali molte donne acquisiscono maggiore autonomia con l'ingresso nel mercato del lavoro, necessario per la mancanza di uomini partiti per i fronti di guerra. Questa autonomia andò perduta nel periodo interbellico, soprattutto in quei paesi come Italia e Germania dominati da regimi dittatoriali che prevedevano per le donne il ruolo di madri di famiglia per far prosperare la patria.

Negli anni Sessanta con le nuove ondate di proteste e rivendicazioni femministe il ruolo della donna nella società inizia a cambiare radicalmente: nuovi posti di lavoro, possibilità di fare carriera, essere mogli e madri diventa sempre più una scelta e non un obbligo. Per farsi strada in un ambiente prevalentemente maschile però le donne devono adeguarsi a "smettere i loro panni" e a comportarsi come prescritto agli uomini: la gentilezza delle donne che tanto veniva apprezzata in passato viene messa da parte. Se un tempo l'associazione tra femminilità e gentilezza era motivo di prestigio ora assume il valore di perdita di potere. Nessuna delle due cose è corretta, la gentilezza deve essere considerata una possibilità di atteggiamento per ogni individuo a prescindere dal sesso, e altrettanto sbagliato è pensare che essere gentili voglia dire essere deboli e incapaci.

Solamente con l'inizio degli anni 2000 questo modello viene messo in crisi e la riscoperta della gentilezza interessa sia uomini che donne di tutto il mondo, desiderosi di riappropriarsi di questo sentimento che a lungo è stato represso.

1.5 Gentilezza online

È necessario aprire una parentesi riguardante il mondo virtuale. Ormai la maggior parte delle persone possiede almeno un profilo personale sui *social media* o utilizza app di messaggistica per comunicare e informarsi su come va il mondo. Le interazioni virtuali non si limitano solo alla cerchia di parenti, amici, conoscenti ma arrivano a coinvolgere anche sconosciuti, potenzialmente provenienti da ogni parte del pianeta.

Dando un'occhiata alle discussioni su Twitter o ai commenti lasciati dagli utenti nei post di Facebook ci si rende subito conto che la gentilezza nel mondo virtuale viene spesso e volentieri dimenticata. Tono aggressivo, insulti (anche molto pesanti), *hate speech* sembrano prevalere ovunque: è raro trovare utenti che esprimono la propria opinione e discutono in maniera civile. Questo atteggiamento purtroppo non si limita alle conversazioni tra privati cittadini che commentano le notizie della propria città, ma è giunto ad inquinare anche il dibattito politico e sociale. Anzi, la strategia dell'*hate speech* e dei toni aggressivi sembra essere la preferita di numerosi esponenti politici, i due esempi più lampanti sono il presidente degli Stati Uniti Donald Trump e l'ex ministro degli Interni Matteo Salvini. La strategia risulta vincente perché aumenta i loro consensi presso i sostenitori, ma ha delle inevitabili gravissime ricadute a livello generale. La presenza di odio e la violenza nel modo di esprimersi (non solo sui social media ma anche nei discorsi) non fa che peggiorare non solo il livello della discussione ma anche la percezione di questi sentimenti all'interno della società: prepotenza e disprezzo vengono normalizzate e interiorizzate dai cittadini, non le percepiscono più come elementi profondamente dannosi.

Alcune iniziative sono state messe in atto per frenare questo fenomeno dilagante: ad esempio in Italia l'attivismo digitale dei membri del gruppo *#iosonoqui*, parte di un *network* internazionale di 160 mila attivisti presenti in 14 paesi tra Europa, Asia, Usa e Australia. La *community* presente su Facebook nasce per volere di Anna Kinsey Ceruti, ora bibliotecaria in

California, Anna Sidoti, esperta di *marketing* e *social media*, e Francesca Ulivi, giornalista.

Il loro manifesto dice “*#iosonoqui* è un gruppo nato per dare supporto a chi vuole partecipare attivamente nel contrastare l’odio e le *fake news* purtroppo molto popolari nei social media di oggi. *#iosonoqui* è sinonimo di diversità. Rappresentiamo una varietà di opinioni, realtà, orientamenti politici, età, professioni... Ci impegniamo per una democrazia libera, fondata sul rispetto dei diritti dell’uomo. *#iosonoqui* non mira a far cambiare idea a chi non la pensa come noi. Mira a far sì che le parole vengano utilizzate per creare dialogo e non per ferire o discriminare. Non sempre ci troviamo d’accordo, ma siamo uniti riguardo al rispetto, all’apertura mentale e alle discussioni costruttive.” Una volta ammessi nel gruppo, i membri hanno il compito di alimentare conversazioni con gentilezza, rispetto, apertura, segnalando le notizie false e diffondendo quelle vere. I membri del gruppo monitorano quotidianamente le conversazioni su Facebook alla ricerca di *fake news* e commenti violenti, in modo da poter chiamare all’azione gli altri attivisti quando viene individuata una di queste situazioni. L’obiettivo delle azioni degli attivisti è quello di usare a proprio vantaggio l’algoritmo di Facebook (che determina la posizione dei commenti che gli utenti visualizzano per primi) per far salire i post positivi nelle prime posizioni e far scendere quelli negativi per invertire il tono della conversazione. Come si fa a ottenere tutto ciò? Grazie ai *likes*, che vengono messi numerosi sui post positivi per farli salire di importanza. Quanto prima avviene l’intervento e più numerosi sono gli attivisti coinvolti tanto più efficace sarà il risultato.²⁰

Un’altra importante iniziativa italiana è quella di *Parole Ostili*, creata dall’associazione no-profit *Parole O_Stili* (nata a Trieste nell’agosto 2016). Dal loro sito: “*Parole O_Stili* ha l’obiettivo di responsabilizzare ed educare gli utenti della Rete a scegliere forme di comunicazione non ostile. Promuove i valori espressi nel “Manifesto della comunicazione non ostile”. Organizza iniziative di sensibilizzazione e formazione. *Parole O_Stili* si rivolge a tutti i cittadini

²⁰ Centomo P., 10 agosto 2019, “Metto like nei cannoni del web”, *Io Donna*, p.51-52

consapevoli del fatto che “virtuale è reale”, e che l’ostilità in Rete ha conseguenze concrete, gravi e permanenti nella vita delle persone”.²¹

La loro azione si basa su un decalogo (vedi fig. 1.2) che costituisce il loro manifesto e che va a delineare quali sono le regole imprescindibile per una corretta comunicazione online. Il Manifesto è disponibile declinato anche per i diversi ambiti in cui l’associazione desidera portare cambiamento, ovvero aziende, scuola, infanzia, sport, politica, pubblica amministrazione, scienza. Leggendo i diversi punti possono apparire come regole semplici, quasi scontate, ma chi è abituato a navigare nella Rete sa che non è così. Ecco perché ribadire questi concetti e soprattutto insegnarli ai più piccoli può essere d’aiuto a invertire la rotta.

L’associazione opera e propone numerose attività, soprattutto riguardanti il mondo dell’istruzione. Alcuni esempi di attività: l’incontro annuale che si tiene dal 2017 a Trieste e che prevede alcune giornate di approfondimento sul tema della comunicazione insieme ad ospiti ed esperti; le giornate di sensibilizzazione nelle scuole ed eventi formativi per insegnanti, oppure la creazione di materiale didattico per ogni grado di istruzione.



Figura 1.2 Manifesto di Parole Ostili

²¹ <https://paroleostili.it/chi-siamo/>

1.6 Iniziative per promuovere la gentilezza

In tutto il mondo si possono contare numerose azioni per raggiungere l'obiettivo di diffondere la gentilezza il più possibile nella società.

1.6.1 Parole Ostili

Come già visto nel paragrafo 1.5 *Gentilezza online*, Parole Ostili²² è un "progetto sociale di sensibilizzazione contro la violenza delle parole". Il progetto nasce con l'obiettivo di riportare l'attenzione sul potere intrinseco delle parole, che dovrebbero essere sempre scelte con cura ed attenzione. Nella maggior parte dei casi questo non avviene, e si lasciano prevalere nei discorsi toni violenti e arroganti, alimentando così il circolo vizioso che vede prepotenza e sopraffazione prevalere in qualsiasi tipo di discussione, soprattutto a livello politico. Le iniziative messe in atto da Parole Ostili vogliono scardinare questa tendenza e far vedere alle persone come un approccio basato sulla gentilezza possa essere più efficace.

1.6.2 Movimento Mezzopieno

Il Movimento Mezzopieno viene fondato nel 2014 a Torino da Luca Streri, che aveva lavorato broker a Ginevra.

L'idea nasce alcuni anni fa, nel 2005, quando Luca inizia a vivere per lunghi periodi in India e ne assorbe pian piano la filosofia: «[...] gli orientali hanno una visione diversa dalla nostra, evolutiva, basata sulla lentezza, la condivisione». La decisione di fondare il movimento si fortifica quando nota dei comportamenti a cui prima non prestava attenzione: «[...] qui le persone si lamentavano in continuazione, cercavano un capro espiatorio per giustificare ogni insoddisfazione. Bisognava cambiare il modo di vedere il mondo». Inventa dunque un percorso fatto da 52 passi, come le settimane che compongono un anno. Ogni lunedì i partecipanti ricevono una newsletter che illustra un passo da compiere. Una volta al mese avviene un incontro in gruppo

²² <https://paroleostili.it/>

con un coach, per confrontarsi sui progressi e le difficoltà. Mezzopieno in collaborazione con l'associazione Cor et Amor, fondata da Luca Nardi, ha dato vita ai Giochi della gentilezza che alla fine di settembre ogni anno coinvolgono le scuole, dalle materne alle medie, in attività basate sul *fair play*: questo perché i bambini hanno bisogno di imparare il rispetto e la gentilezza, capire che i problemi non si risolvono con la violenza.²³

Mezzopieno e Cor et amor inoltre dopo le elezioni amministrative del maggio 2019 hanno proposto alle amministrazioni locali della Provincia di Torino di riconoscere la delega alla gentilezza; in occasione della Giornata Nazionale dei Giochi della Gentilezza (22 Settembre), che ha coinvolto in tutta Italia 48.308 partecipanti, la proposta si è estesa a tutta l'Italia. Si contano ad oggi una sessantina di assessori alla gentilezza: il loro compito è di favorire buona educazione, rispetto verso il prossimo e verso lo Stato, cura dei soggetti più fragili, promuovere valori e pratiche positive, per favorire il benessere e la crescita sociale. Tutto ciò cercando di coinvolgere i concittadini nelle iniziative rivolte al bene comune. Possono utilizzare l'appellativo di "assessore alla Gentilezza" i Consiglieri, gli Assessori ed i Vicesindaci che abbiano ricevuto la delega alla Gentilezza dal proprio Sindaco.

²³ http://www.mezzopieno.org/1/chi_siamo_837777.html;
<https://www.elle.com/it/emozioni/psicologia/a29470406/gentilezza-importanza-di-dire-grazie/>

1.6.3 World Kindness Movement e Gentletude

World Kindness Movement²⁴ (WKM) è una ONG senza affiliazioni di tipo politico, commerciale o religioso. La formazione dell'organizzazione risale ad una conferenza a Tokyo il 13 novembre 1997 quando il Giappone riunì insieme per la prima volta organizzazioni che si occupavano di gentilezza provenienti da tutto il mondo. Tra i membri del movimento sono incluse associazioni oltre 38 nazioni, e ogni anno si riuniscono in Assemblea Generale. Il movimento si occupa di tenere traccia e promuovere tutte le iniziative messe in atto dai membri per promuovere la gentilezza; inoltre sostiene i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals, fig. 3*) inseriti dalle Nazioni Unite nell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile 2030, in quanto considerati come delle linee guida per diffondere la gentilezza nel mondo ad ogni livello. Essere gentili infatti vuol dire avere cura del prossimo, cercare di annullare le differenze che ci separano ed essere responsabili di come si utilizzano le risorse del pianeta che ci accoglie e che lasceremo in eredità ai nostri discendenti.



Figura 1.3 SDG delle Nazioni Unite

²⁴ <https://www.theworldkindnessmovement.org/>

Il World Kindness Movement ha inoltre spinto alla creazione di una giornata interamente dedicata alla gentilezza: dal 1998 il 13 novembre si festeggia la Giornata Mondiale della Gentilezza, per ricordare il 13 novembre 1997, giorno in cui si tenne la prima conferenza a Tokyo. In Italia viene festeggiata dal 13 novembre del 2000.

Rappresentante della Svizzera presso il WKM è Gentletude²⁵, organizzazione senza scopo di lucro fondata da Cristina Milani, autrice del libro “La forza nascosta della gentilezza” che spesso è stato citato in queste pagine. L’obiettivo dell’organizzazione è quello di avere “un mondo migliore purificato dall’aggressività, dall’arroganza e dalla maleducazione. Un mondo in cui sono fondamentali la cura e l’attenzione per l’altro”.

Secondo Gentletude “La Gentilezza è tenerezza, disponibilità, amicizia, pazienza, ascolto, parole dolci sussurrate all’improvviso, sorrisi, piccoli gesti come tenere la porta aperta a qualcuno o cedere il posto in metropolitana. È lasciar scivolare via le sgarberie, far affiorare le emozioni positive, trasformare ogni incontro in una nuova amicizia. È un’attitudine che tutti possediamo ma al giorno d’oggi, purtroppo, la usiamo molto poco; la lasciamo rinchiusa in un cassetto per le occasioni speciali invece di donarla e goderne i benefici. Va coltivata, in un mondo teso all’individualismo e al profitto, e può essere faticoso. Essere gentili, tuttavia, ripaga sempre e i suoi effetti sono dirompenti. È un indicatore del benessere della nostra società. Oggi più che mai, abbiamo un gran bisogno di condividere degli spazi, dei progetti e dei sogni comuni”.²⁶ Il sito dell’organizzazione propone letture, articoli, schede didattiche per le scuole, promuove attività che si svolgono durante la Giornata Mondiale della Gentilezza, permette di inviare la propria candidatura per diventare “ambasciatore di gentilezza: basta compilare un *form* e inviare un report delle attività gentili che si compiono e questa verrà valutata dall’organizzazione per verificare se rispetta gli standard richiesti.

²⁵ <https://www.gentletude.com/>

²⁶ <https://www.gentletude.com/13-novembre/>

Nel suo libro “La forza nascosta della gentilezza” Cristina Milani parla della sua esperienza come “esperta di gentilezza”, facendo scoprire ai lettori come poter cambiare i propri comportamenti per assumere uno stile di vita più gentile. Ecco un decalogo riassuntivo proveniente dal sito dell’organizzazione²⁷ (fig. 1.4):

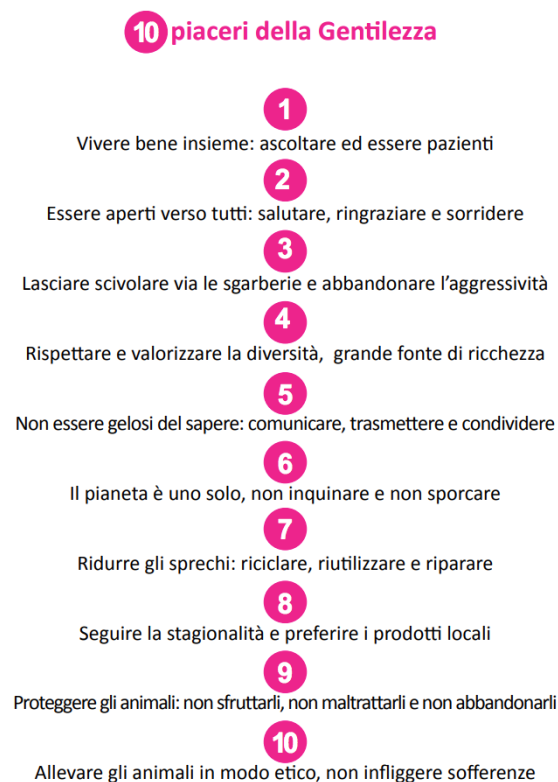


Figura 1.4 I 10 piaceri della Gentilezza

Com'è possibile notare, secondo l'autrice la gentilezza non si riduce ad un atteggiamento da riservare solo alle interazioni sociali: si deve trattare con gentilezza anche l'ambiente, evitando di sfruttarlo e inquinarlo, e allo stesso modo ci si deve comportare con gli animali, evitando loro ogni sorta di sofferenza.

²⁷ <https://www.gentletude.com/13-novembre/>

1.6.4 Random Acts of Kindness

*Random Acts of Kindness (RAK) Foundation*²⁸ è una piccola organizzazione no profit che “investe le sue risorse per rendere la gentilezza una regola”. Si fonda sull’idea che le persone possono connettersi tra loro attraverso la gentilezza, che la gentilezza possa essere insegnata e che si tratti di un sentimento contagioso: chi riceve un atto di gentilezza ha voglia di “restituirlo”. Alla base dell’organizzazione troviamo il concetto di *random act*, ovvero di un “atto casuale”, qualcosa di compiuto senza secondi fini e spesso senza un destinatario specifico. Sono azioni molto semplici, alcuni esempi: lasciare una mancia al cameriere, fare un complimento a qualcuno che posta contenuti interessanti su un social network, augurare buongiorno e buonanotte a qualcuno di caro, donare i propri libri usati, fare un regalo senza un’occasione specifica, avere un orto o piantare un albero, ecc. Secondo *RAK* sono queste le azioni con più impatto nella vita quotidiana di una persona, aiutano tutti a sentirsi meglio, sia chi le compie sia il possibile destinatario della gentilezza. Queste piccole attività hanno la capacità di farci sentire più riconoscenti ed empatici, migliorando spesso l’umore durante la giornata.

Sul sito è disponibile una raccolta di idee per praticare la gentilezza, divisa in numerose categorie, ad esempio: *animals*, per trattare bene gli animali; *environment*, per rispettare l’ambiente; *family+friends* per essere gentili con chi ci sta vicino ogni giorno; *self-care*, per essere indulgenti con noi stessi; *school* e *work* per trattare con gentilezza i compagni e colleghi; *online* per diffondere l’educazione nel mondo virtuale; *strangers*, per essere cordiali con gli sconosciuti con cui ci rapportiamo quotidianamente; ecc.

È possibile entrare a far parte dell’organizzazione e diventare un *RAKtivist*, un ambasciatore che compie degli “atti casuali di gentilezza” nella sua comunità di appartenenza aiutando a diffondere la gentilezza.

²⁸ <https://www.randomactsofkindness.org/>

1.6.5 Kindness.org

Anche in questo caso si tratta di un'organizzazione no-profit che si fonda sull'idea che la gentilezza sia il catalizzatore per risolvere tutte le sfide più grandi del pianeta, perché un mondo più gentile è possibile e loro lavorano per ottenerlo. La *mission* dell'organizzazione è "educare e ispirare le persone a scegliere la gentilezza", e la *vision* di conseguenza è "un mondo dove le persone scelgono per prima cosa la gentilezza"²⁹. I loro valori sono: curiosità, integrità, inclusività, intenzionalità e avere un approccio basato sui dati (*data-driven*). Questo perché si occupano direttamente di ricerca e studi per rendere più efficace l'impatto delle proprie azioni: che sia nel cyberspazio, sul campo o in laboratorio, raccolgono dati e storie per analizzarli; collaborano con accademici, ricercatori e volontari per misurare, confrontare e diversificare i risultati ottenuti in tutto il mondo. Questo approccio è stato scelto perché secondo la co-fondatrice e CEO Jaclyn Lindsey il metodo scientifico, dati e tecnologia sono una leva importante per convincere le persone sugli effetti che ha l'uso della gentilezza.

I metodi di ricerca e gli approcci utilizzati provengono da differenti campi, come psicologia, antropologia e neuroscienze. Tutti i risultati ottenuti vengono pubblicati e in più viene prodotto un report generale annuale. La community di *kindness.org* include 193 nazioni, si occupa di produrre eventi, campagne e attività creative pensate apposta per ispirare le persone a compiere atti di gentilezza all'interno delle proprie comunità di appartenenza. Inoltre, hanno stretto partnership con numerose aziende globali, per portare ovunque possibile i risultati del proprio lavoro. Le aziende e fondazioni possono unirsi alla community facendo richiesta sul sito dell'organizzazione.

Kindlab è l'hub di ricerca di *kindness.org*, dove si esamina e misura come la gentilezza prende forma nella vita quotidiana e trasforma i dati raccolti in programmi e consigli per ottenere un cambiamento significativo. Utilizza metodi di ricerca sia qualitativi che quantitativi e tra le varie collaborazioni vanta la prestigiosa Università di Oxford. Le ricerche riguardano sia la vita privata che quella lavorativa delle persone.

²⁹ <https://kindness.org/>

1.6.6 Kindness & Co

Jesse Weinberg è il fondatore di *Kindness & Co*³⁰, un'iniziativa per diffondere gentilezza nel mondo. Ispirato dal ricordo del nonno, un uomo pacato e cortese che gli ha insegnato cosa voglia dire vivere comportandosi con gentilezza, ha inventato un modo semplice e intuitivo per aiutare le persone a compiere dei piccoli atti gentili, anche destinati a sconosciuti. Sul sito di *Kindness & Co* è possibile acquistare il "*Random act of kindness kit*" contenente una busta vuota, un biglietto e degli adesivi rimovibili. Il biglietto è pensato per potervi attaccare all'interno usando gli adesivi una banconota di propria scelta, inoltre vi sono riportate alcune idee divertenti ed innovative a cui il ricevente può ispirarsi per utilizzare la banconota e fare qualcosa di gentile per qualcuno. In questo modo si crea una vera e propria reazione a catena innescata dalla gentilezza. Il biglietto può essere mandato al destinatario prescelto anche in modo completamente anonimo.

I kit sono pensati anche per poter essere usati dalle aziende: se ne può fare sia un uso interno, inviandoli ai dipendenti come regali o come ringraziamento, sia un uso esterno, per ringraziare clienti, fornitori e collaboratori, oppure per dare vita a una campagna virale sui social media e diffondere consapevolezza sul tema della gentilezza.

³⁰ <https://kindnessandco.com/>

1.6.7 City of Kindness

*City of Kindness*³¹ è un progetto che unisce tra loro diverse organizzazioni che lavorano insieme per ispirare gentilezza nel mondo. È sponsorizzato da *Social Impact Fund*, un ente di beneficenza no profit che si occupa di diversi progetti e campagne per promuovere il benessere sociale. *City of Kindness* è sostenuta dalle donazioni di fondazioni e di privati cittadini.

L'obiettivo di *City of Kindness* è quello di “rendere il mondo un posto migliore aumentando il livello di gentilezza presente”, e questo è possibile “promuovendo organizzazioni che si occupano di gentilezza e aiutandole a connettersi con sempre più persone e risorse”.

Il sito è stato creato per essere un centro di raccolta di risorse sulla gentilezza: si può cercare la propria ispirazione tra video, articoli, libri, app, prodotti tutti a proposito della gentilezza e della possibilità di diffonderla nel mondo.

³¹ <http://cityofkindness.org/>

1.7 Gentilezza sul luogo di lavoro

Gran parte della giornata (circa il 30/40%) viene trascorsa dalle persone sul luogo di lavoro. Per la maggior parte della gente lavorare non è esclusivamente un'attività utile a procurarsi mezzi di sostentamento, ma una vera e propria fonte di realizzazione personale, di espressione delle proprie potenzialità, un modo per dare il proprio contributo alla società e un luogo dove stringere relazioni umane e professionali positive per la crescita sia interiore che professionale.

Considerando quante ore ciascuno trascorre con i propri colleghi e superiori è facilmente intuibile come sia importante la presenza di un clima positivo e sereno all'interno del posto di lavoro.

Secondo Alexander Kjerulf ciò che rende le persone più felici sul luogo di lavoro sono le relazioni umane instaurate all'interno dell'ambiente.³²

Il fatto che i dipendenti siano felici fa in modo che al lavoro siano più produttivi: una ricerca condotta dall'Università di Warwick nel Regno Unito ha rivelato che le persone felici sono il 12% più produttive rispetto agli altri. Questa produttività riguarda l'intera azienda, che diventa più produttiva del 31% rispetto alle concorrenti, le vendite effettuate aumentano del 37% e cresce del 19% persino l'accuratezza con cui vengono eseguite le mansioni. La gentilezza dunque non rende forte solamente chi la esercita ma anche l'organizzazione che ne sostiene l'espressione.

Ma in cosa consiste davvero la gentilezza sul luogo di lavoro? Può essere manifestata in diversi modi, sia dai dipendenti che dai dirigenti e si esprime soprattutto in atti di rispetto e sollecitudine nei confronti degli altri: la sollecitudine in questo caso è intesa come la capacità di provare empatia e anticipare i bisogni dell'altro, per il quale si desidera essere d'aiuto.

Se la gentilezza diventa un pilastro fondamentale dell'esistenza, verrà esercitata ovunque, anche e soprattutto al lavoro, in modo completamente trasversale, svincolato dai livelli gerarchici. È importante essere gentili in tutte

³² <https://www.centodieci.it/2018/09/felicita-sul-lavoro-5-strategie-per-coltivarla/>

le direzioni: non solo con i superiori o in modo mirato verso qualcuno che pensiamo possa esserci utile per i nostri obiettivi.

Alla mancanza di gentilezza, specialmente in ufficio, viene spesso data come giustificazione la “mancanza di tempo”. La velocità con cui sentiamo di dover fare tutto infatti ci impedisce di dedicare la dovuta attenzione alle cose perché va a contrarre sia i tempi che i modi di sviluppo di una relazione. Secondo la psicologa Nicoletta Cinotti³³ la gentilezza in sé non richiede tempo, bensì comprensione della diversità (ognuno di noi è diverso e non bisogna mai dare nulla per scontato); richiede attenzione per le piccole cose; mantenere gli impegni presi; chiarire le aspettative; essere coerenti; capacità di chiedere scusa, perché a ciascuno può capitare di sbagliare.

Grazie alle ricerche compiute sui neuroni specchio sappiamo che questi si attivano sia quando una persona esegue un’azione sia quando la stessa persona osserva un’altra persona compiere la medesima azione. Sembra che grazie ad essi sia possibile per gli esseri umani comprendere gli altri ed entrare nel meccanismo empatico. Il funzionamento dei neuroni specchio ci permette di capire come mai le emozioni siano contagiose. Tutto questo può essere sfruttato ai fini di diffondere la gentilezza: se io sono gentile, inevitabilmente anche chi mi è accanto proverà il desiderio di esserlo a sua volta.

In particolar modo questo meccanismo funziona quando è il capo a mettere in atto per primo azioni gentili: le emozioni sono contagiose ed è più probabile che il “contagio” avvenga a partire dalla persona riconosciuta dagli altri come più carismatica. Quindi se il capo è gentile molto probabilmente lo diventeranno anche i suoi dipendenti, e si creerà un ambiente di lavoro sereno e felice. La presenza di un leader gentile innalza il morale dei dipendenti, diminuisce l’assenteismo e abbassa il livello dello stress percepito, contribuendo anche ad un abbassamento del rischio di sviluppare malattie cardiovascolari.

Il fatto che spesso la gentilezza sia considerata come un atteggiamento debole e remissivo, tipico di persone eccessivamente sensibili, fa in modo che molti

³³ <https://nicolettacinotti.net/portare-la-gentilezza-sul-luogo-di-lavoro/>

manager e leader sentano di doverla nascondere, perché non vogliono apparire deboli e troppo coinvolti emotivamente agli occhi dei dipendenti.

La gentilezza del leader per essere efficace ed effettiva deve sempre essere affiancata dalla fermezza delle decisioni, dall'integrità e onestà nei confronti dei propri dipendenti.

Secondo Amy Cuddy della Harvard Business School³⁴ i leader in grado di dimostrare calore umano ancor prima delle proprie competenze professionali risultano più efficaci rispetto a coloro che basano la loro attività soprattutto su abilità tecniche e aspetti razionali.

Alcune azioni che il leader può compiere che possono aiutare ad aumentare il suo grado di apprezzamento da parte dei dipendenti sono: stringere delle connessioni positive e profonde con i dipendenti; mostrare integrità; comportarsi come un mentore; essere meno competitivo e più cooperativo; ispirare i dipendenti con le proprie azioni; chiedere un feedback e tenere conto delle opinioni ricevute; condividere la propria visione del futuro.

Secondo Cristina Milani (2017) gli staff che lavorano alle dipendenze di boss gentili ed equilibrati producono risultati migliori, perché di solito lavorano in clima di fiducia, rispetto ed equità. Il capo gentile infatti è colui che si conosce bene, è cosciente sia dei suoi punti di forza che delle sue debolezze, quando serve sa essere rigoroso ma senza arroganza e prepotenza, in grado di affrontare difficoltà, esprimere le sue emozioni e comprendere quelle altrui, mostrandosi dunque capace di empatia.

Negli Stati Uniti già da qualche anno la gentilezza in ufficio "fa tendenza", e si cerca di incentivare (o addirittura premiare) chi mette in atto comportamenti gentili verso colleghi, capi e sottoposti. Come mai proprio ora sta assumendo un ruolo così importanti? In parte per ragioni economiche, in quanto si è scoperto che la mancanza di gentilezza ha un peso abbastanza oneroso sui bilanci aziendali, e le stime vengono fatte tenendo conto delle ore perse a risolvere situazioni di disagio, dello scarso impegno nello svolgimento dei compiti e del turn over dei lavoratori che se ne vanno perché insoddisfatti. La gentilezza è vantaggiosa sotto molti punti di vista ed è per questo che si è

³⁴ <https://www.armoniabenessere.it/2019/06/gentilezza-capo-migliore/>

cominciato ad insegnarla. Secondo Milani (2017) la decisione di insegnare la gentilezza negli uffici è nata grazie ai manager che si sono resi conto dei danni che arroganza e individualismo provocavano nei loro collaboratori. Il percorso di insegnamento all'interno delle aziende non è standard, in quanto deve essere adattato ad ogni caso specifico, ma parte sempre da un'attività di analisi che permette di inquadrare i punti deboli dei rapporti e determinarne le cause. A questo punto si può lavorare su quali siano le modalità migliori per affrontare le situazioni di conflitto in modo gentile.

Una volta iniziato il percorso, ci si rende conto che la gentilezza aiuta in molti campi:

- aumenta le vendite, basta pensare a come si torna volentieri in un negozio dove si è stati trattati con cortesia e sollecitudine;
- motiva i dipendenti, perché si è disposti a lavorare meglio e di più sapendo che il proprio contributo viene apprezzato e valorizzato;
- migliora la creatività;
- aiuta la cura dei rapporti umani e la pazienza tra individui;
- favorisce il rispetto dei ruoli;
- riduce i contrasti tra colleghi e favorisce la solidarietà;
- predispone alla condivisione dei problemi;
- aumenta il benessere personale.

La gentilezza in ufficio si esprime con atteggiamento amichevole verso gli altri, generosità e premura. Essere gentili provoca il rilascio nel cervello di dopamina, un neurotrasmettitore che determina una sensazione di benessere, facendo sentire l'individuo più felice e positivo.

Gli studi sulla felicità condotti dal ricercatore Shawn Achor³⁵ mostrano che quando si è più positivi è più probabile essere di conseguenza creativi, intelligenti e produttivi. Impiegati e leader positivi che si scambiano piccoli e casuali atti di gentilezza creano un ambiente dove le persone vogliono davvero lavorare perché non si sentono sminuite ma anzi apprezzate.

³⁵ <https://blog.jostle.me/blog/a-case-for-kindness-in-the-workplace>

In un ambiente fondato su gentilezza di parole e atti non c'è spazio per fenomeno di bullismo e molestia, che tanto spesso purtroppo caratterizzano l'esperienza delle persone.

Ma quali sono questi atti gentili che si possono compiere sul posto di lavoro?

Alcuni esempi:

- portare il caffè a qualcuno quando lo si prende per sé;
- durante una riunione mostrare apprezzamento per le idee di un collega con cui si concorda;
- aiutare qualcuno in ritardo su una scadenza;
- essere pronti ad ascoltare e chiedere se si può essere d'aiuto.

E cosa possono fare i manager e datori di lavoro per favorire un ambiente gentile? Secondo il già citato Alexander Kjerulf, fondatore di Woohoo inc, compagnia che si occupa di felicità sul posto di lavoro, afferma che ci sono cinque strategie per alimentare la felicità in azienda (e aumentare di conseguenza la produttività):³⁶

1. esercitare atti di felicità e gentilezza casuali, i loro effetti sono tre volte più intensi rispetto agli atti di gentilezza "attesi";
2. assumere persone felici, che non significa discriminare e assumere una persona che appare felice ma è incompetente, quanto piuttosto tenere in considerazione le persone con un naturale atteggiamento positivo;
3. bloccare subito i comportamenti negativi, come pettegolezzi, volgarità, ruvidità e altri atteggiamenti che minano la serenità del clima;
4. celebrare i successi ottenuti;
5. celebrare gli errori, ovvero riconoscere che i fallimenti possono accadere e che devono essere accettati in quanto naturali. In questo modo anche le persone saranno più aperte e disponibili ad ammettere uno sbaglio.

³⁶ <https://www.centodieci.it/2018/09/felicita-sul-lavoro-5-strategie-per-coltivarla/>

Kim Cameron, professore di *Management and Organizations* presso la Ross School of Business dell'Università del Michigan ed Emma Seppala, Science Director del Center for Compassion and Altruism Research and Education dell'Università di Stanford per migliorare il luogo di lavoro questi sono i giusti comportamenti da avere³⁷:

- mostrare interesse e partecipazione nei confronti di colleghi, collaboratori e clienti, avere cura di loro;
- fornire sostegno e compassione verso chi si dimostra in difficoltà;
- evitare di colpevolizzare altri e scaricare su di loro colpe che non hanno;
- essere disposti al perdono;
- essere un modello di ispirazione per gli altri;
- trovare il senso intrinseco del proprio lavoro ed enfatizzarlo;
- trattare le persone con rispetto, fiducia e gratitudine;
- lodare il lavoro ben eseguito;
- non evitare le discussioni ma focalizzarsi sulla risoluzione delle difficoltà piuttosto che rimproverare chi ha sbagliato.

InfoJobs, piattaforma italiana per la ricerca di lavoro online, insieme a Gympass, azienda leader nel mondo nel campo del corporate benefit per sport e benessere, ha sviluppato una ricerca³⁸ per scoprire cosa sia ritenuto imprescindibile da chi cerca lavoro e cosa sia in grado di motivarli sul posto di lavoro. Hanno risposto oltre 4.100 persone che sono attualmente alla ricerca di un nuovo impiego.

Alla domanda: “che cosa conta di più al lavoro?” il 77% delle risposte dichiara fondamentale il conciliare vita personale e professionale senza dover sacrificare una delle due.

Questo corretto equilibrio non sempre viene garantito: il 51% dei candidati afferma che il proprio datore di lavoro non dà modo di assicurarlo e pensa che se l'azienda si occupasse di più del benessere dei dipendenti il tempo trascorso in ufficio sarebbe più qualitativo (87%).

³⁷ <https://www.armoniabenessere.it/2019/06/gentilezza-capo-migliore/>

³⁸ <https://lavoroedintorni.infojobs.it/2018/10/31/carriera-o-vita-privata/>

Tra i lavoratori (49%) che possono contare su aziende attente al loro equilibrio ben l'83% dice di sentirsi motivato in ufficio, andando così a confermare che il benessere personale incide sulla produttività lavorativa. Quali sono gli aspetti a motivarli di più? L'opportunità di lavorare in presenza di clima aziendale sereno (81%), il riconoscimento per i traguardi raggiunti (44%) e sapere che l'azienda contribuisce concretamente allo sviluppo del territorio in cui ha sede (35%).

Alessandro Zollo, amministratore delegato di Great Place to Work Italia, società di consulenza e formazione per creare e sostenere ambienti di lavoro eccellenti, afferma che ormai sono molte le aziende anche in Italia, che lavorano nella direzione della gentilezza.

Great Place to Work è una realtà internazionale che si occupa di studio e analisi del clima organizzativo: attraverso survey raccolgono le opinioni di tutti i collaboratori aziendali riguardo al proprio ambiente di lavoro e successivamente restituiscono risultati, analisi e report dettagliati, che insieme ad una consulenza specialistica diventano importanti strumenti per il management per poter valutare il funzionamento dell'azienda. Come deve essere un "great place to work"? Secondo l'azienda deve trattarsi di "un ambiente in cui i dipendenti credono nelle persone per cui lavorano, sono orgogliosi di quello che fanno, e stanno bene con le persone con cui lavorano". Quello che contraddistingue gli ambienti di lavoro eccellenti è la qualità dei rapporti che in essi si instaurano, con tre tipi di relazioni fondamentali:

- tra dipendenti e manager;
- nei confronti del proprio lavoro e dell'azienda;
- tra colleghi.

Gli ambienti di lavoro eccellenti sono effetto di queste relazioni quotidiane vissute dalle persone in azienda e la fiducia assume un ruolo chiave al loro interno.



Figura 1.5 Cos'è un great place to work

In fig.1.5 si trova un'immagine proveniente dal sito web della società di consulenza che spiega la definizione di "great place to work": il punto di vista duale comprende la visione sia del management che dei collaboratori. Per garantire il corretto funzionamento di un'azienda infatti le due parti devono collaborare e dedicarsi all'ascolto reciproco. Un "great place to work" per i manager è un'azienda che raggiunge gli obiettivi fissati, in cui i dipendenti collaborano in un clima di fiducia dando il meglio di sé; per i dipendenti invece è un ambiente in cui poter lavorare con orgoglio e in serenità, al fianco di persone che stimano e da cui si sentono a loro volta apprezzati.

Alle aziende che si avvalgono della loro consulenza viene proposta la Certificazione Great Place to Work, che gli consente di essere riconosciute come un ambiente di lavoro di qualità e inoltre permette di accedere direttamente alla candidatura per le Classifiche dei *Best Workplaces*, che hanno risonanza mediatica a livello nazionale e internazionale attraverso media partner come *Il Corriere della Sera*.

Ogni anno viene pubblicata la Classifica dei *Best Workplaces* in Italia sui migliori ambienti di lavoro, e in più vengono stilate una serie di altre classifiche come i *Best Workplaces per Millennials*, per *Women*, per *Innovation* e per altri settori aziendali.

Secondo il parere di Cristina Milani (2017) attraverso un “agire gentile” con i propri lavoratori, fornitori e clienti un’azienda può stare al passo con questo cambiamento di tendenza, facendo leva su quattro elementi:

1. la consapevolezza di non essere isolate rispetto all’ambiente circostante, l’azienda infatti può essere un’eccellente promotrice di gentilezza, perché il suo potenziale di divulgazione è enorme e va ben oltre al di là della struttura fisica della sede, in quanto può influenzare l’intero territorio in cui opera;
2. una leadership sensibile e disposta a partecipare al cambiamento, da fare coltivando le relazioni e il contatto personale, mantenendo un comportamento etico e imperniato sulla cultura della responsabilità;
3. la consapevolezza di un cambiamento nelle nuove generazioni, che hanno una visione diversa e un modo nuovo di pensare, di gestire le relazioni, sia con sé che con gli altri. Hanno sviluppato uno spirito globale e desiderano lasciare il proprio segno nel mondo, di aiutare il prossimo; le differenze culturali per loro non sono un ostacolo ma un arricchimento e un’occasione di confronto.
4. l’umanizzazione del clima aziendale, un cambiamento di percezione sul lavoro e sulla vita privata. La tecnologia ad esempio ha modificato la concezione di lavoro permettendo la nascita dello *smart working*, un modo di lavorare più flessibile che dà a molti la possibilità di gestire in modo più autonomo le proprie giornate lavorative.

Scrive Cristina Milani (2017) che dare importanza delle emozioni e alla cura dell’altro sono una parte fondamentale del successo di un’azienda che ha deciso di adottare un modello di partecipazione attiva, ovvero contraddistinto da coinvolgimento, condivisione e riconoscimenti.

Prima di poter mettere in atto queste pratiche è essenziale svolgere un’analisi delle aspettative dei lavoratori e di allineamento tra la fiducia che i collaboratori ripongono nel management e il livello di cambiamento considerato accettabile per l’azienda.

Una grave problematica del mondo del lavoro è la diffusione di sentimenti negativi (come rabbia, paura, frustrazione, invidia): questo allontana la gentilezza, che al contrario per esistere presuppone positività e serenità.

Nell'ambiente lavorativo siamo spesso soggetti a un forte carico emotivo, però allo stesso tempo viene fatto credere che qualsiasi tipo di coinvolgimento sia antitesi di razionalità e disciplina, e dunque un ostacolo. L'*Affective Events Theory*, sviluppata nel 1996 dagli psicologi Howard M. Weiss del Georgia Institute of Technology e Russell Cropanzano dell'University of Colorado, spiega l'effetto di sei emozioni (rabbia, paura, gioia, amore, tristezza, sorpresa) sul lavoro. In breve, tutto quello che succede durante l'orario di lavoro produce negli individui delle emozioni che a loro volta ispirano le loro azioni, con effetti sul livello di impegno, motivazione, partecipazione, ecc.: non è dunque possibile immaginare di allontanare le emozioni durante il lavoro e restare impassibili e neutri (Milani, 2017).

Per le aziende è fondamentale in primo luogo prendersi cura del "cliente interno", ovvero di tutti i propri dipendenti e collaboratori. Questo perché saper soddisfare le loro esigenze è la base per poter poi soddisfare le aspettative dei clienti "esterni". Per conoscere i desideri dei dipendenti e collaboratori è necessario attivare tecniche di ascolto e di raccolta di informazioni; così facendo le persone si sentiranno chiamate in causa, e dunque libere di esprimersi e di condividere o proporre idee, inoltre svolgeranno le proprie mansioni e vivranno le relazioni al lavoro in modo più partecipativo.

Il management in questo campo ha molte leve a disposizione, e quando un'azienda decide di attivarsi in questo senso dimostra un primo livello di gentilezza nei confronti dei propri lavoratori, promuovendo una cultura di cura e attenzione.

L'ascolto attivo, ovvero un ascolto che si basa sull'empatia e sulla sospensione di giudizio dimostrando partecipazione e attenzione nei confronti dell'interlocutore, è fondamentale per individuare i bisogni dei lavoratori, e si rivela particolarmente importante per creare legami, per costruire reti di persone che interagiscono e si sostengono tra loro. Lo conferma anche *Gallup*,

azienda statunitense che si occupa di analisi e consulenza per le organizzazioni, avere un amico su cui poter contare al lavoro rende i lavoratori più felici e produttivi³⁹.

La gentilezza in azienda inoltre passa per una buona comunicazione: comunicare in modo gentile non vuol dire solamente diffondere le notizie in modo capillare, significa piuttosto prediligere la diffusione di conoscenza, il coinvolgimento e la condivisione, prestando attenzione ai diversi bisogni dei dipendenti.

Queste azioni di condivisione e coinvolgimento fanno in modo che i dipendenti conoscano le attività svolte dai colleghi dei diversi reparti: questo permette loro di essere più comprensivi, solidali e meno severi nelle critiche.

Cristina Milani (2017) fornisce dei consigli, racchiusi in sei parole chiave, che a suo parere possono aiutare a costruire una cultura gentile all'interno dell'azienda:

1. **coinvolgere** - conoscere le opinioni e sviluppare idee insieme al "cliente interno";
2. **integrare** – combinare tra loro emozioni e razionalità;
3. **accudire** – praticare l'ascolto attivo;
4. **promuovere** – incoraggiare positività;
5. **agire attivamente** – ascoltare e guardare invece di limitarsi a sentire e vedere;
6. **essere riconoscenti** – esprimere il proprio apprezzamento per il lavoro altrui.

³⁹ <https://www.gallup.com/workplace/236213/why-need-best-friends-work.aspx>

1.8 I benefici della gentilezza: ricerche e studi

Il tema della gentilezza oltre ad interessare il dibattito pubblico è diventato anche oggetto di numerosi studi.

L'Università della California, Los Angeles (UCLA) ad esempio ha deciso di aprire il primo istituto di ricerca interdisciplinare sulla gentilezza. L'istituto, grazie ad un finanziamento di 20 milioni da parte di una fondazione filantropica, supporterà la ricerca a livello mondiale e creerà una piattaforma globale per educare e comunicare tutti i risultati ottenuti. L'approccio interdisciplinare utilizzato per studiare la gentilezza comprenderà le prospettive evolutive, biologiche, psicologiche, economiche, culturali e sociologiche. Verrà rivolta particolare attenzione alla sfera politica, che in questi anni si è dimostrata carente di approccio gentile.⁴⁰

Questo paragrafo ha l'obiettivo di fornire una panoramica delle principali ricerche scientifiche effettuate sul tema della gentilezza e dei suoi benefici. Ecco alcune delle più recenti ricerche scientifiche.

1.8.1 Kindness.org in collaborazione con la Oxford University

In occasione del *World Kindness Day* del 13 novembre 2017 l'organizzazione *kindness.org* ha reso noti i risultati di una serie di ricerche compiute in collaborazione con l'Università di Oxford.

I ricercatori dell'Università di Oxford e dell'Università di Bournemouth per prima cosa hanno effettuato una rassegna completa della letteratura sul tema: dal punto di vista scientifico era necessario verificare la validità delle affermazioni che vengono fatte sulla gentilezza e i suoi effetti benefici. Nel fare ciò si sono resi conto che gran parte delle ricerche sono di tipo "correlazionale", ovvero dimostrano la relazione tra due diversi fattori, ad esempio:

1. le persone che spendono più soldi per gli altri sono più felici,
2. le persone che scelgono di aiutare gli altri sono più sane e felici.

⁴⁰ Gandolfi S., 8 ottobre 2019, La «gentilezza» si studia all'Università, Corriere Buone Notizie

In questo caso la correlazione non è sufficiente per stabilire una connessione di tipo causale tra gentilezza e felicità. I dati non ci dicono se essere gentili causa un aumento di felicità, ci dice solo che essere gentili ed essere felici generalmente si verificano insieme. In conclusione, secondo i ricercatori indagando più approfonditamente la natura del legame tra felicità e gentilezza *kindness.org* avrebbe la possibilità di creare iniziative sempre più efficaci.

La ricerca quindi è proseguita esaminando le ricerche di tipo sperimentale, dove una variabile viene deliberatamente modificata per vedere che effetto ha questo cambiamento sull'altra variabile. Grazie a database accademici, hanno identificato 376 articoli (in inglese) che riguardassero studi scientifici sugli effetti della gentilezza su felicità e benessere. Questa selezione di articoli è stata ridotta escludendo quelli inadeguati o inappropriati, fino ad ottenere 21 studi da analizzare.

I 21 studi selezionati assegnavano in modo casuale alle persone di compiere atti gentili (ad esempio fare beneficenza) o atti considerati neutri, come spendere soldi per sé stessi. Il livello di felicità veniva misurato prima e dopo gli atti e poi confrontato. Usando questi 21 studi i ricercatori hanno condotto una meta-analisi, ovvero si sono avvalsi di una tecnica statistica che combina i risultati di diversi studi in modo da giungere a conclusioni più forti. I risultati ottenuti sono stati chiari: essere gentili aumenta davvero la felicità. L'aumento medio di felicità quando si è gentili è equivalente a un +0,8 su una scala di 10, cioè un aumento di quasi 1 punto, che in termini scientifici viene definito un effetto di lieve-media entità. Il team di ricerca ha spiegato che questo effetto è simile ad altri tipi di intervento pensati per migliorare l'umore, e inoltre ha sottolineato come questo sia solo l'aumento osservato *in media*: in alcuni casi, per alcuni individui, l'effetto sulla felicità è maggiore. Secondo il dott. Oliver Scott Curry dell'Institute of Cognitive and Evolutionary Anthropology dell'University of Oxford, uno degli autori della ricerca, questi risultati sono legati al fatto che l'uomo è un animale sociale, il che lo spinge a certe condizioni ad essere felice di aiutare amici, familiari, membri della comunità e persino sconosciuti. Questa ricerca suggerisce che le persone traggono davvero soddisfazione dall'aiutare gli altri' e questo probabilmente è dovuto al

fatto che davvero ci preoccupiamo per il benessere degli altri, e che gli atti di gentilezza sono un ottimo modo per fare amicizia e dare vita a relazioni sociali di supporto.

Il gruppo di ricerca ha inoltre revisionato la letteratura scientifica per vedere dove avvengano i maggiori aumenti di felicità legati alla gentilezza. Nel farlo hanno identificato numerosi limiti negli originali esperimenti sulla gentilezza: ad esempio hanno notato che gli studi di inferiore qualità tendono a dichiarare effetti maggiori della gentilezza sulla felicità rispetto a ricerche di qualità più alta.

I ricercatori hanno inoltre effettuato un esperimento, completato nel corso di aprile 2017, per

dimostrare che quella sensazione di benessere che proviamo dopo essere stati gentili con qualcuno è reale. L'esperimento coinvolgeva 691 partecipanti in 39 Paesi e si occupava di gentilezza nei confronti di se stessi, famiglia, amici e sconosciuti. Ai partecipanti era richiesto di praticare la gentilezza ogni giorno per una settimana. I dati raccolti da questo esperimento hanno mostrato che la gentilezza rivolta a tutti i gruppi ha avuto un effetto positivo sulla persona gentile, in particolare ha influito sul suo livello di soddisfazione riguardo la propria vita, sul livello di compassione, fiducia positività nei confronti dell'umanità e connessioni sociali. In più, i benefici sono aumentati all'aumentare del numero di atti gentili compiuti.

In conclusione, il risultato ottenuto dalla meta-analisi e dall'esperimento effettuato si sono rivelati molto incoraggianti per l'organizzazione *kindness.org*, perché oltre a fare chiarezza sul tema dimostrano come la gentilezza faccia la differenza in modo positivo nel mondo. ⁴¹

⁴¹ <https://www.prnewswire.com/news-releases/kindnessorgoxford-university-studies-find-performing-acts-of-kindness-boosts-wellness-and-positive-social-emotions-300553155.html>
<http://www.ox.ac.uk/news/2016-10-05-being-kind-others-does-make-you-slightly-happier#>
<https://medium.com/kindlab/does-kindness-create-happiness-19126c5883ff>
<https://osf.io/ytj5s>

Kindness.org ha deciso di compiere anche una piccola indagine all'interno della propria community virtuale, chiedendo ai *followers* dei loro profili Twitter, Facebook e Instagram che cosa intendessero per "gentilezza".

Alcune persone hanno detto di considerare la gentilezza come "mostrare rispetto, perdonare" o "fare la cosa giusta", altri lo vedono come essere "naturali e semplici"; alcuni hanno sottolineato come si tratti di un sentimento contagioso, che ispira le persone a ricambiare.

Molti hanno evidenziato l'importanza di migliorare le vite anche di persone sconosciute.

Hanno scoperto che i loro followers condividevano una visione comune di gentilezza, che può essere descritta dalle seguenti azioni:

- mostrare empatia (27% dei rispondenti), ovvero ascoltare gli altri con compassione, per meglio comprenderne e dividerne i sentimenti;
- sorridere (20%) o far sorridere gli altri;
- aiutare (13%), cioè compiere delle azioni per gli altri e assisterli nel risolvere un problema o raggiungere un obiettivo, da fare rigorosamente senza aspettarsi niente in cambio;
- donare (11%).⁴²

1.8.2 Stanford University

Jamil Zaki, autore dello studio, è un professore associato di psicologia della Stanford University e direttore dello Stanford Social Neuroscience Laboratory. Insieme al suo gruppo di ricercatori si è occupato di "*positive conformity*" ovvero della tendenza di un individuo a conformarsi alle azioni, in questo caso positive, compiute dagli altri. Le persone imitano non solo i dettagli delle azioni positive, ma anche lo spirito che le ha ispirate. Questo implica che la gentilezza stessa sia contagiosa, e che possa diffondersi tra le persone assumendo nuove forme lungo il percorso.

Il lavoro di ricerca effettuato suggerisce che la gentilezza di un individuo possa innescare le altre persone a propagare positività in altre forme.

⁴² <https://medium.com/kindlab/what-is-kindness-anyway-4be2c51afd85>

In particolare, nello studio effettuato veniva dato ai partecipanti un bonus di 1\$ oltre al pagamento accordato per aver preso parte al progetto. Venivano poi mostrate a tutti loro delle brevi descrizioni di 100 enti benefici, e veniva data loro la possibilità di donare o meno parte del loro bonus a questi enti. Dopo aver effettuato la donazione i partecipanti potevano vedere quella che gli veniva presentata come la media delle donazioni fatte dagli ultimi 100 partecipanti allo studio. In realtà quella media era stata manipolata dai ricercatori per influenzare le convinzioni dei partecipanti. Ad alcune persone veniva mostrato che gli altri del gruppo erano stati generosi e avevano donato circa $\frac{3}{4}$ del loro bonus, ad altre che le donazioni erano state ristrette, pari a circa $\frac{1}{4}$ del bonus.

Come era già stato osservato anche in altri studi, i ricercatori hanno constatato che i partecipanti cui era stato fatto credere che gli altri del gruppo erano generosi sono stati loro stessi più generosi.

A questo punto c'era bisogno di verificare se questa contagiosità della gentilezza trascendesse la mera imitazione. In uno studio successivo i partecipanti osservavano gli altri donare generosamente o meno, e poi dovevano completare un semplice compito, ovvero leggere e rispondere a un biglietto in cui uno sconosciuto descriveva gli alti e bassi della sua vita nel mese passato. È stato osservato come le persone che avevano assistito alle donazioni più generose tendessero a rispondere in modo più gentile, incoraggiante ed empatico rispetto a coloro che avevano visto gli altri comportarsi in modo avido. Questo suggerisce che la gentilezza in qualche modo evolve man mano che si diffonde, contagiando i comportamenti attraverso i quali diverse persone possono esprimerla. I partecipanti allo studio non hanno nemmeno avuto bisogno di vedere dal vivo qualcuno compiere delle azioni gentili per essere influenzati dalla loro gentilezza.

In un altro *follow-up* i partecipanti dovevano leggere storie riguardanti le problematiche di alcuni senzatetto; dopo la lettura veniva loro mostrato il livello medio di empatia dimostrato dai precedenti partecipanti e anche questo dato era stato manipolato dai ricercatori per offrire un'opzione con alto livello di empatia e un'opzione di livello più basso. Alla fine dello studio veniva offerto

ai partecipanti un bonus di 1\$ e la possibilità di donare quanto desiderassero a un locale rifugio per senzatetto. Anche qui, chi aveva visto nei pari un maggiore livello di empatia si dimostrava più interessato alla causa e addirittura donava il doppio rispetto a coloro che pensavano che gli altri fossero poco empatici.

Jamil Zaki dichiara che ancora non sono chiari i meccanismi psicologici che regolano la contagiosità della gentilezza, tuttavia una possibilità che sembra confermata dalle ricerche effettuate consiste nel fatto che le persone danno valore all'essere sulla stessa lunghezza d'onda degli altri. Per esempio, è stato scoperto che quando gli individui capiscono che le loro opinioni si conformano a quelle degli altri in un gruppo si attivano nel loro cervello le aree associate all'esperienza della ricompensa e questa attività cerebrale traccia i loro ultimi sforzi di allinearsi con un gruppo. Pertanto, quando le persone apprendono che gli altri agiscono con gentilezza potrebbero iniziare a valutare di più di agire loro stessi con gentilezza.⁴³

1.8.3 University of Houston

Melanie Rudd, *assistant professor* di marketing presso l'University of Houston è tra i ricercatori che hanno indagato il fenomeno dell'impulso che si ottiene dall'essere gentili. Gran parte della ricerca di Melanie Rudd per capire che cosa ci rende felici si è concentrata su un particolare aspetto del donare, che lei chiama "altruismo impuro". L'atto di aiutare gli altri e vederli felici ci restituisce una sensazione di calore che è benefica.

Attraverso sei esperimenti sul campo e in laboratorio è stato osservato che i partecipanti a cui erano stati assegnati obiettivi più concretamente legati ai comportamenti prosociali (ovvero comportamenti che beneficiano gli altri, ad esempio far sorridere qualcuno o fare la raccolta differenziata) si sentivano più felici e hanno riportato di aver provato una più elevata soddisfazione personale

⁴³ https://www.washingtonpost.com/national/health-science/how-a-kindness-contagion-improves-lives-especially-now/2018/10/26/25a723ea-d3b7-11e8-8c22-fa2ef74bd6d6_story.html?noredirect=on
<https://www.scientificamerican.com/article/kindness-contagion/>
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27229679>

dopo aver compiuto un atto di gentilezza mirato rispetto a coloro cui erano stati assegnati compiti simili ma più blandamente legati alla sfera prosociale (ad esempio rendere felice qualcuno, salvare il pianeta). È stato osservato inoltre come coloro cui erano stati assegnati compiti più specificatamente prosociali percepivano il risultato dei propri sforzi come più inerente alle proprie aspettative, portandoli a provare un maggiore aumento di felicità.⁴⁴

1.8.4 Iowa State University

Secondo gli psicologi della Iowa State University per risollevarne l'umore è sufficiente un breve periodo di 12 minuti in cui non concentrarci su noi stessi ma sugli altri, ed essere gentili e cordiali con chi ci sta intorno. Lo psicologo Douglas Gentile, autore della ricerca appena pubblicata sul *Journal of Happiness Studies* dice: “abbiamo dimostrato che essere gentili con gli altri riduce l'ansia e aumenta la felicità”.

Lo studio ha coinvolto 496 studenti a cui i ricercatori hanno chiesto di fare una passeggiata di 12 minuti attraverso il campus dell'università. Prima della camminata, i ragazzi erano stati divisi in gruppi. Al primo gruppo era stato chiesto di concentrarsi su dei pensieri gentili: ad esempio guardando le persone che incontravano durante la camminata dovevano pensare “desidero che questa persona sia felice”. Al secondo gruppo, invece, era stato chiesto di pensare a cosa potessero condividere con le persone che incontravano (ad esempio gusti, sentimenti e paure).

Il terzo gruppo era stato creato basandosi sul “confronto sociale verso il basso”, quindi nel momento di incontro con altri studenti era stato loro chiesto di pensare al modo in cui potevano essere migliori di questi. Il quarto e ultimo gruppo era quello di controllo: agli studenti partecipanti era stato chiesto di pensare solamente ai dettagli estetici di chi avrebbero incontrato, come vestiti o accessori, senza giudicare. Gli studenti hanno risposto a dei sondaggi prima e dopo la passeggiata, per misurare i loro livelli di ansia, felicità, soddisfazione, empatia e premura.

⁴⁴ <https://dash.harvard.edu/handle/1/12534961>

Dopo aver confrontato ciascun gruppo con quello di controllo i ricercatori hanno notato che coloro che hanno avuto pensieri gentili verso gli altri si sono sentiti anche più felici, empatici, soddisfatti e meno ansiosi. Allo stesso modo il secondo gruppo, quello dell'altruismo, ha mostrato buoni risultati soprattutto nella premura e nell'empatia. Il gruppo del confronto sociale dal basso al contrario non ha mostrato nessun beneficio rispetto al gruppo di controllo: gli studenti che si sono paragonati agli altri sono risultati meno empatici e premurosi: i ricercatori confermano che questo avviene perché il confronto è competizione; allo stesso tempo però questo non vuol dire che non si possano avere benefici, ma la mentalità competitiva è di solito legata a maggior stress, ansia e depressione.

I ricercatori hanno inoltre analizzato se le diverse personalità degli studenti potessero influenzare i risultati: ad esempio, le persone con più alti livelli di narcisismo potrebbero avere difficoltà a desiderare felicità per gli altri. In realtà hanno scoperto che la personalità degli studenti non ha avuto alcun ruolo nel trarre beneficio dai diversi comportamenti, quindi questa pratica si rivela valida indipendentemente dal tipo di personalità secondo i ricercatori. Secondo lo psicologo Douglas Gentile anche se non è stato direttamente dimostrato in questo studio paragona i risultati del terzo gruppo all'esperienza dei social media, in cui è quasi impossibile non fare paragoni tra noi e gli altri. Spesso vedendo le foto e le vite degli altri proviamo invidia, gelosia, rabbia o delusione, e queste emozioni vanno a disturbare il nostro senso di benessere.⁴⁵

⁴⁵https://www.repubblica.it/salute/medicina-e-ricerca/2019/04/05/news/bastano_12_minuti_di_gentilezza_per_ritrovare_il_buon_umore-223377473/?ref=fbpr
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-019-00100-2>

1.8.4 University of Wisconsin-Madison

Uno studio pubblicato sulla rivista *Emotion*, co-fondata da Richard J. Davidson, neuroscienziato e ricercatore delle emozioni, direttore del Center for Healthy Minds dell'University of Wisconsin-Madison, ha esaminato gli effetti di atti casuali di gentilezza sul posto di lavoro. Lo studio si concentrava sul comportamento di più di 100 impiegati che erano stati assegnati in modo casuale a uno di questi 3 gruppi: i "donatori", i "ricevitori" e il "gruppo di controllo".

Ai donatori veniva detto di compiere 5 atti di gentilezza verso dei ricevitori specifici nel corso di 4 settimane. Nessuno dei partecipanti sapeva il vero scopo dello studio, anzi ai ricevitori e al gruppo di controllo veniva fatto credere che si trattasse di una ricerca a proposito del morale dei lavoratori e veniva loro affidato il compito di tenere traccia dei comportamenti gentili che osservavano.

Alla fine dell'esperimento sia i donatori che i ricevitori si sentivano più felici e nei due mesi successivi presentavano dei livelli di benessere (meno depressione e più soddisfazione nei confronti del loro lavoro) più alti rispetto a quelli del gruppo di controllo; in più i ricercatori hanno scoperto che gli atti di gentilezza avevano innescato un positivo effetto domino: i componenti del gruppo dei riceventi avevano effettuato a loro volta atti di gentilezza, molti di più di quelli effettuati dai membri del gruppo di controllo, circa il 278% di incremento. Questi atti non erano rivolti solo a chi era stato in precedenza gentile con loro, ma anche ad altri estranei alla vicenda. Secondo Richard J. Davidson si tratta del primo studio effettuato sulla diffusione di gentilezza sul luogo di lavoro.⁴⁶

⁴⁶ <https://www.linkedin.com/pulse/can-kindness-contagious-event-work-richard-j-davidson/>
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28581323>

Per concludere, osservando i risultati dei diversi studi ed esperimenti compiuti negli ultimi anni si può affermare che il fatto di compiere comportamenti gentili aumenti il benessere percepito da parte dell'individuo che li ha messi in atto. Non importa a chi sia rivolta, la gentilezza è in grado di far aumentare i livelli di empatia e di diminuire la percezione di ansia e stress.

Essere gentili con gli altri inoltre mette in moto una reazione a catena che spinge le persone che hanno beneficiato di atti gentili a mettere loro stessi in atto comportamenti gentili.

In ambiente professionale il benessere provocato dall'essere gentili influenza positivamente il livello di rendimento dell'individuo, rivelandosi estremamente vantaggioso sia per il clima generale sia per l'azienda, che può contare su dipendenti positivi e produttivi.

1.9 La gentilezza nelle relazioni con sé e con gli altri

Come visto in precedenza, la gentilezza è un elemento che caratterizza l'uomo per natura: tutti, fin dalla nascita siamo portati all'apertura verso l'altro, osservando i bambini si nota come essi siano istintivamente generosi. Questo accade perché siamo animali sociali, che vivono in comunità all'interno delle quali trovano supporto e protezione. In quanto esseri sociali siamo generosi ma allo stesso tempo siamo fortemente autocentrati, sentiamo il bisogno di proteggerci e salvaguardarci e lo facciamo antepoendo i nostri bisogni a quelli degli altri. Si sviluppa dunque una sorta di ambivalenza nei confronti di gentilezza e generosità, le amiamo e le temiamo allo stesso tempo, quando gli altri non si dimostrano gentili nei nostri confronti ci sentiamo offesi o trascurati, ma contemporaneamente noi stessi dimentichiamo di essere generosi con gli altri (Phillips, Taylor 2009): le persone infatti praticano la gentilezza "a intermittenza", la riservano solo a chi amano ed escludono tutti gli altri.

La gentilezza può essere considerata come un potenziale innato che poi viene soffocato dalla società: ben presto nella vita di gruppo si impara che chi è gentile premuroso viene tacciato di debolezza e mancanza di coraggio, e dunque i comportamenti gentili vengono abbandonati in favore di atteggiamenti più aggressivi. La gentilezza "complica" le nostre relazioni con gli altri, perché ci dimostra in modo lampante che siamo animali vulnerabili e dipendenti, e che la nostra risorsa migliore risiede in quello che possiamo essere gli uni per gli altri (Phillips, Taylor 2009).

La gentilezza ha un forte legame con la comunicazione: il secondo assioma della comunicazione formulato dagli psicologi della Scuola di Palo Alto afferma che all'interno di ogni comunicazione si possono individuare due livelli: il primo è quello del contenuto e indica "cosa" si sta comunicando; il secondo è quello della relazione, e indica il "tipo di relazione" che si vuole instaurare con l'interlocutore. Secondo Franck Martin (2019)⁴⁷ un rapporto che si fonda sulla

⁴⁷ Martin F. (2019) "Il potere della gentilezza. 16 regole d'oro per ottenere e dare fiducia", Feltrinelli, Milano;

gentilezza è importantissimo per permettere al messaggio di essere correttamente veicolato, al di là del contenuto di esso: infatti anche il contenuto formulato nel miglior modo possibile può non essere recepito o male interpretato se la relazione che unisce i due interlocutori non è positiva. Insomma, la relazione di gentilezza è più importante di qualsiasi contenuto.

Se la gentilezza passa attraverso la comunicazione, bisogna far attenzione a creare relazioni e non a distruggerle. Comunicare in modo gentile ha delle regole precise: essere umili e motivare gli altri, eliminare le bugie, allontanare le polemiche, non parlare dietro le spalle.

Franck Martin (2019) suggerisce 16 atteggiamenti da avere per costruire una relazione basata sulla gentilezza:

1. **dare fiducia, a priori**
2. **essere rispettosi**
3. **essere benevoli**
4. **essere onesti e integri**
5. **avere compassione**
6. **essere umili**
7. **dare gratuitamente**
8. **essere desiderosi di incontrare e di aprirsi agli altri**
9. **essere pazienti**
10. **mostrare gratitudine**
11. **pensare positivo**
12. **essere determinati**
13. **ridere, avere *sense of humor* ed essere leggeri**
14. **essere sempre congruenti**
15. **definire un codice di comportamento e farlo rispettare**
16. **comunicare, scambiare, parlare e informare**

La gentilezza è fortemente legata al concetto di sensibilità, dunque bisogna prestare attenzione a:

- unicità e sincerità, quindi usare linguaggio chiaro, sintetico, preciso, considerando l'interlocutore di pari livello al nostro;

- mantenere le promesse;
- mostrare rispetto e umiltà: non aggredire, non ingannare, creare clima di fiducia;
- integrità ed etica, avere un codice di comportamento per l'interno e per l'esterno, con valori e principi guida che devono essere condivisi da tutti.

Essere gentili vuol dire avere cura di tutto ciò che ci circonda, un atteggiamento che significa essere “socialmente responsabili”, ovvero comportarsi in modo etico e con sensibilità verso questioni sociali, ambientali, culturali ed economiche. Questa responsabilità sociale include l'impegno verso la comunità di appartenenza.

Secondo Cristina Milani (2017) comportarsi in modo altruistico e corretto è contagioso, chi vive in modo gentile diventa una sorta di *influencer*, con il grande potere di contribuire a cambiare il mondo.

I 5 suggerimenti dell'autrice per migliorare le relazioni:

1. **prestare attenzione:** allenare la pazienza e concentrarsi su ciò che ci capita intorno
2. **riflettere:** approfondire le ragioni che stanno dietro ai comportamenti altrui
3. **diventare flessibili:** abbandonare la rigidità e aprirsi al cambiamento
4. **sorridere:** essere positivi e sintonizzarsi con gli altri
5. **stare nel presente:** far affiorare la positività e dimenticare ricordi negativi passati

I quattro suggerimenti di Milani (2017) per essere gentili nelle relazioni sociali:

1. **non criticare:** chiedersi come mai le persone agiscono in un certo modo
2. **non conformarsi:** osservare, approfondire e analizzare
3. **non demotivare:** chiedere scusa, sostenere, valorizzare e gratificare gli altri
4. **non subire:** eliminare tutto ciò che è tossico

Per avere delle relazioni sane e positive con chi ci è intorno è necessario partire dal rapporto che si ha con se stessi: per cambiare le nostre abitudini ed essere più gentili collettività il primo passo è cambiare il modo in cui ci relazioniamo con noi stessi.

Secondo Cristina Milani (2017) avere un buon rapporto con se stessi significa “volersi bene”, un concetto che non ha nulla a che fare con quello di “gratificarsi”, azione che può tradursi in comprare e accumulare oggetti che pensiamo possano farci stare meglio in quanto *status symbol*. Volersi bene per lei significa accettarsi e imparare a perdonarsi, essere più gentili e indulgenti verso i nostri errori e le nostre mancanze. A suo parere questi sono cinque regole per cominciare ad essere gentili con noi stessi:

1. abbandonare superficialità e felicità materiale
2. applicare un sano egoismo
3. essere consapevoli della propria unicità
4. imparare ad accettarsi e ad accettare i propri difetti
5. evitare i continui paragoni.

Solamente seguendo queste in apparenza semplici regole saremo in grado di instaurare con noi stessi e di conseguenza con gli altri dei rapporti costruttivi e positivi, in grado di portare dei benefici nella nostra vita.

2. Le Relazioni

“La relazione migliore non è quella con una persona perfetta, ma quella nella quale ciascun individuo impara a vivere, con i difetti dell’altro e ammirando le sue qualità” (Simonetta Pompili).⁴⁸

In questo capitolo verrà affrontato il tema delle relazioni, indagandone le componenti fondamentali come comunicazione, fiducia, ecc. per poi valutarne alcuni sviluppi possibili (relazioni sul posto di lavoro e online). Infine, una breve panoramica sulla funzione di Relazioni pubbliche, che si occupa della gestione del sistema di relazioni per conto di organizzazioni e aziende.

2.1 Comunicazione

“La comunicazione è un’attività complessa che necessariamente si sviluppa nelle relazioni interpersonali. [...] La comunicazione avviene quindi in un ambiente sociale, ne costituisce il naturale complemento ed è in questo senso che ne deve sottolineare il carattere relazionale”. (Lotto, Rumiati 2013)⁴⁹.

Per capire il mondo delle relazioni è necessario partire dal concetto di comunicazione, che ne costituisce l’elemento fondativo: senza interazione infatti una relazione non può avvenire e consolidarsi.

Questo paragrafo avrà il compito di esplorare il mondo della comunicazione e di portare alla luce i dettagli del legame con la relazione.

Per fare ciò è necessario partire da alcune definizioni e teorie.

Nel 1949 i due matematici statunitensi Claude Elwood Shannon e Warren Weaver formulano la *Teoria matematica della comunicazione* (vedi fig. 2.1), elaborata prendendo in considerazione tutte le diverse operazioni necessarie per spedire un telegramma.⁵⁰

⁴⁸ Canuti L., Palma A. M. (2017), “La gentilezza che cambia le relazioni. Linfe vitali per arrivare al cuore”, Franco Angeli, Milano, p.67

⁴⁹ Lotto L., Rumiati R. (2013) “Introduzione alla psicologia della comunicazione”, Il Mulino, Bologna, p.15

⁵⁰ Stella R. (2012), “Sociologia delle comunicazioni di massa”, Utet università, Torino

Teoria Matematica della comunicazione

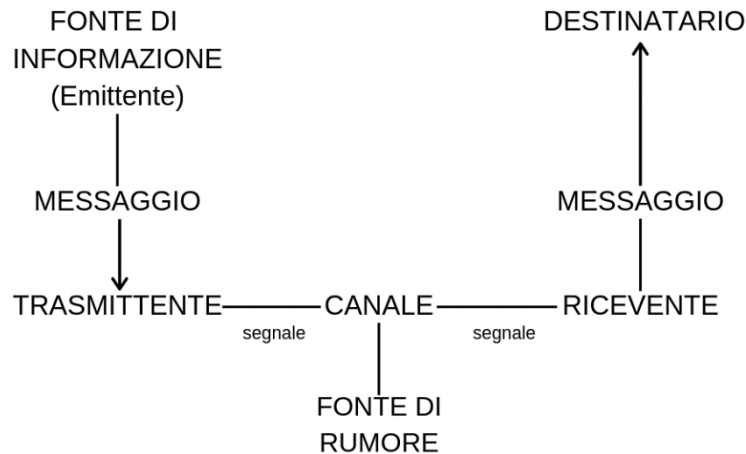


Figura 2.1 Teoria matematica della comunicazione di Shannon e Weaver

I numerosi elementi del modello appartengono a due livelli differenti di comunicazione: uno che riguarda il rapporto tra i due interlocutori e coinvolge il contenuto del messaggio, e un secondo livello riguardante le modalità tecniche di trasmissione.

Da questo modello è stato successivamente tratto il *Modello generale della comunicazione* (fig. 2.2), che si rivela molto più versatile e può essere utilizzato soprattutto a livello didattico adattandolo a diversi ambiti applicativi. Il modello è composto dai seguenti elementi:

- **emittente** - soggetto che ha l'obiettivo di comunicare, influenzare, direttamente o indirettamente le persone presenti nell'ambiente;
- **canale** - mezzo fisico che agisce da intermediario tra emittente e destinatario;
- **destinatario** - soggetto singolo o appartenente ad un pubblico;
- **messaggio** - ciò che si vuole trasmettere. Una singola unità di comunicazione si chiama messaggio, una serie di messaggi scambiati tra persone formano un'interazione;

codice – mezzo simbolico con il quale emittente e destinatario mettono in relazione un *significante* (in linguistica è grafia e/o suono di una parola) con un *significato* (in linguistica ciò che grafia e/o suono vogliono dire).

Modello generale della comunicazione

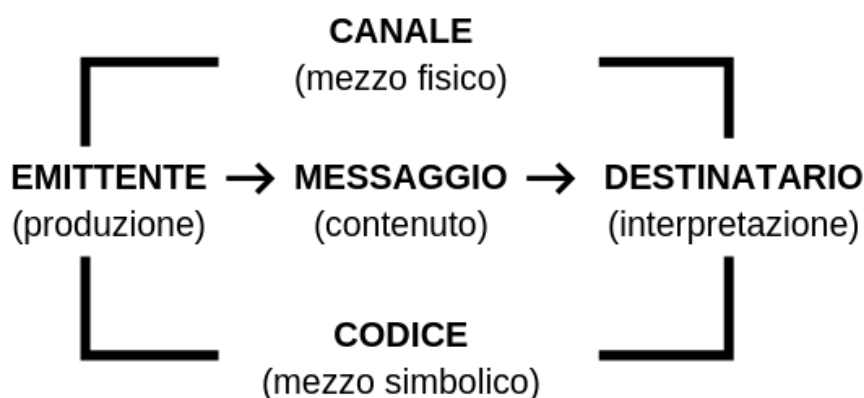


Figura 2.2 Modello generale della comunicazione

Nella vita quotidiana si sperimentano diverse forme elementari di comunicazione: quella faccia a faccia, la personale mediata (ovvero quella che avviene attraverso un mezzo fisico come un telefono), quella di gruppo o quella tra essere umano-macchina. Ognuna di queste forme può essere facilmente rappresentata grazie a questo modello.

Tale modello viene utilizzato anche per rappresentare la *comunicazione attraverso i media di massa*, ovvero quella trasmessa da televisione, radio, cinema e destinata a colpire un grande pubblico indifferenziato.

2.1.1 Principio di cooperazione di Grice

Nel 1975 nell'ambito dello studio delle regole su cui si basa l'interazione comunicativa il filosofo inglese Herbert Paul Grice propone la tesi che nel corso degli scambi verbali sia sempre possibile individuare uno scopo comune e che i partecipanti all'interazione comunicativa agiscano rispettando un "principio di cooperazione". Ciascuno dunque dà il proprio contributo alla conversazione nel momento opportuno, in modo coerente con la situazione in cui si svolge

l'interazione. Il principio di cooperazione si basa su quattro massime conversazionali, che permettono ai partecipanti dello scambio di interpretare in modo corretto i contenuti e obiettivi⁵¹:

1. massima della **quantità** - i partecipanti devono dare solo le informazioni necessarie per poter comprendere il messaggio, in modo esauriente ma senza essere ridondanti e superflue;
2. massima della **qualità** – gli interlocutori devono affermare solo la verità, sostenuta da prove adeguate;
3. massima della **relazione** – i partecipanti devono fornire solo informazioni
4. massima di **modo** - gli interlocutori devono sempre considerare il modo in cui esprimere il contenuto della comunicazione cercando chiarezza ed evitando l'ambiguità.

2.1.2 Assiomi della comunicazione – Scuola di Palo Alto

I ricercatori della Scuola di Palo Alto guidati da Paul Watzlawick, Donald deAvila Jackson e Janet Helmick Beavin nel 1967 hanno elaborato la teoria della “Pragmatica della comunicazione umana” che va a descrivere gli elementi sempre presenti in una comunicazione interpersonale. Questo modello si basa su cinque *assiomi della comunicazione* (Lotto, Rumiati 2013).

1. Non si può non comunicare: qualsiasi comportamento una persona manifesti in presenza di altri, che sia compiuto in modo volontario o involontario, costituisce una comunicazione.
2. Ogni comunicazione ha un aspetto di *contenuto* ed uno di *relazione* e il secondo fornisce una chiave di lettura del primo (*metacomunicazione*). Molto spesso un conflitto che sembra sul piano del contenuto è in realtà un conflitto relazionale. Paul Watzlawick sosteneva che “il rapporto di fiducia (fondato sulla gentilezza) è più importante del migliore dei contenuti”, questo perché una relazione positiva tra i due interlocutori

⁵¹ Lotto L., Rumiati R. (2013) “Introduzione alla psicologia della comunicazione”, Il Mulino, Bologna

garantisce il successo della comunicazione in quanto senza un buon rapporto il messaggio non arriva.⁵²

3. La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra comunicanti. Questo assioma si riferisce alle diverse possibilità di interpretazione che un evento comunicativo può avere: i ruoli comunicativi infatti possono variare a seconda dei punti di vista con cui si osserva una relazione.
4. Gli esseri umani comunicano sia con il modulo *digitale* (parole) che con quello *analogico* (immagini, segni).
5. Gli scambi di comunicazione sono *simmetrici* o *complementari*, e questo dipende se avvengono tra persone con relazioni basate sull'uguaglianza o sulla complementarietà.

La comunicazione interpersonale è dunque il mezzo privilegiato tramite il quale si instaurano le relazioni interpersonali; non è un aspetto secondario, anzi contribuisce a stabilire la qualità della relazione.

QUALITÀ DELLA RELAZIONE \longleftrightarrow QUALITÀ DELLA COMUNICAZIONE

2.1.3 Comunicazione e informazione

È importante fare subito un'importante distinzione, quella tra informazione e comunicazione:

spesso i due termini vengono utilizzati come se fossero sinonimi, ma in realtà presentano alcune differenze sostanziali. Ecco una spiegazione che può aiutare a capirle.

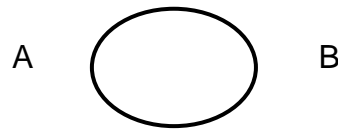
La comunicazione si può dividere in due tipologie:

- **comunicazione a una via** $A \longrightarrow B$
chi comunica (A) persegue il suo obiettivo e il destinatario del messaggio (B) è un semplice bersaglio da colpire. Questo tipo di comunicazione viene anche definita **asimmetrica** o **unidirezionale**, in quanto il ruolo dell'emittente è molto più forte di quello del destinatario, cui viene negata la possibilità di intervenire. Vi è disequilibrio di potere;

⁵² Martin F. (2019) "Il potere della gentilezza. 16 regole d'oro per ottenere e dare fiducia", Feltrinelli, Milano

- **comunicazione a due vie** $A \longleftrightarrow B$
 questo modello prevede reciprocità e condivisione grazie all'introduzione del concetto di **feedback**, ovvero la possibilità per il destinatario (B) di dialogare con l'emittente (A) esprimendo un'opinione rispetto ai messaggi ricevuti. Questa comunicazione viene definita anche **bidirezionale** o **simmetrica**, in quanto i partecipanti sono sullo stesso piano e hanno le stesse possibilità di alimentare l'interazione. È caratterizzato da equilibrio di potere.

Il modello simmetrico-bidirezionale è stato oggetto di un'evoluzione che ha portato alla nascita del modello di **comunicazione circolare**.



Il modello nuovo circolare dà l'idea di un flusso di comunicazione continuo, in cui non esiste azione e reazione, e quindi non si distingue l'emittente dal destinatario; esistono solamente partecipanti all'interazione che tengono conto delle reciproche esigenze e aspettative.

Dopo aver analizzato questi modelli è possibile affermare che **l'informazione** corrisponde al **modello** definito **asimmetrico-unidirezionale**: una fonte informativa (un soggetto ma anche un telegiornale, un quotidiano, ecc) diffonde il suo messaggio che viene ricevuto dal pubblico, il quale può solamente accettarne il contenuto o ignorarlo, senza la possibilità di intervenire. Al contrario la **comunicazione** viene ricondotta al **modello simmetrico-bidirezionale** e al successivo modello **circolare**, in quanto presuppone feedback e dialogo tra le parti coinvolte.⁵³

⁵³Vecchiato G. (2008), "Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history", Franco Angeli, Milano

2.1.4 Ascolto ed empatia

Per instaurare o mantenere una relazione che sia positiva e duratura nel tempo è assolutamente necessario che tra le parti esista un rapporto basato sull'empatia.

L'empatia si caratterizza come un sentimento innato nell'indole umana, una vera e propria proiezione della propria coscienza in un altro essere (Assagioli, 1973).

Per essere davvero empatici è necessario dimenticare se stessi (senza abbandonare la propria visione della realtà) e lasciarsi pervadere da un interesse sincero per la persona che si vuole capire.

L'essenza dell'empatia è cogliere i sentimenti altrui senza che questi li esprimano in alcun modo e a provarli insieme a lui in quel momento.

Questa capacità di identificarsi con i piaceri e le sofferenze degli altri ci dà la possibilità di conoscere le persone, al di là di quanto possiamo comprenderne intenzioni e ragionamenti.

Quando è presente l'empatia rende più facile instaurare delle relazioni sociali e accogliere l'altro; ci aiuta a vedere l'altro con occhi diversi e favorisce la cooperazione.

Nel momento in cui ci rendiamo conto che qualcuno dimostra empatia nei nostri confronti rispondiamo con familiarità e benevolenza, perché ci sentiamo compresi e accettati.

Empatia è una caratteristica innata dell'essere umano, ma per essere perfettamente "funzionante" ma deve essere allenata, come se si trattasse di un muscolo, poiché si tratta di una capacità in grado di "atrofizzarsi" se lasciata in disuso. Questo spiega come mai per molte persone sia un atteggiamento perfettamente naturale mentre per altri sia molto più difficile metterlo in atto.

Lo stress e la negatività possono influenzare pesantemente i livelli di empatia, e quando questa manca si possono creare ambiguità e distorsioni nell'interpretare i sentimenti altrui, cosa non fa che rendere ancora più difficile comunicare e di conseguenza instaurare o mantenere una relazione positiva.

Cristina Milani (2017) offre cinque suggerimenti per cercare di sviluppare empatia⁵⁴:

1. attivare un processo di decentramento: la relazione è incontro tra “io” e “tu”;
2. guardare con occhi diversi: immaginare i sentimenti e stati d’animo dell’altro;
3. mantenere mente aperta: non “traslare” le proprie emozioni sugli altri;
4. allenarsi a sentire: esplicitare in modo trasparente le emozioni provate.

Al tema dell’empatia si lega inevitabilmente quello dell’ascolto. La capacità di ascoltare è un’abilità sociale, facendo riferimento ai modelli di comunicazione appartiene al ricevente e riguarda la sua predisposizione sia psicologica che emotiva a cogliere il messaggio per interno, prestando attenzione non solo alle parole ma anche al significato profondo e alle emozioni connesse.

L’empatia si rivela fondamentale per garantire un ascolto ben riuscito perché permette di mettersi nei panni dell’altro e capire le intenzioni che lo spingono all’azione.

Ascoltare è un’azione ben diversa dal *sentire*. Ascoltare ci permette di mettere in atto i giusti comportamenti di risposta, chi non lo fa trasmette distacco e indifferenza, sfiducia, impedendo corretto sviluppo della relazione.

L’ideogramma cinese dell’ascolto sintetizza perfettamente questi concetti.⁵⁵

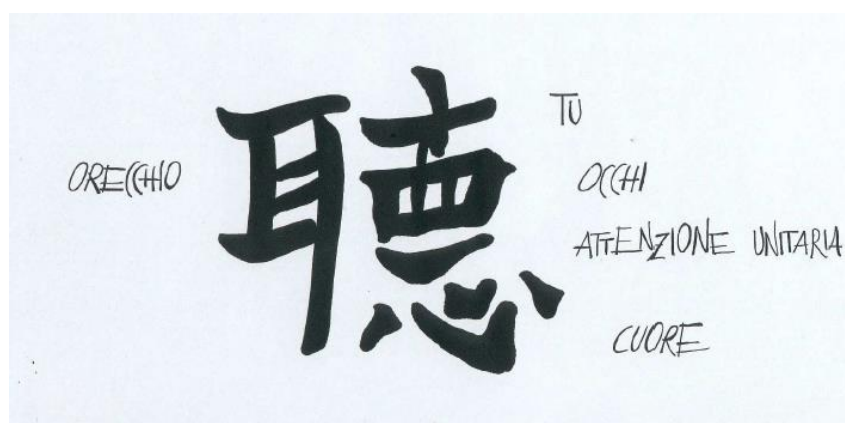


Figura 2.3 Ideogramma cinese dell’ascolto

⁵⁴ Milani C. (2017), “La forza nascosta della gentilezza”, Sperling & Kupfer, Milano

⁵⁵ Vecchiato G. (2008), “Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history”, Franco Angeli, Milano

Secondo la cultura cinese l'ascolto è composto da cinque elementi: da un lato *l'orecchio*, che permette di "sentire"; dalla parte opposta troviamo il "*tu*" (che si contrappone all'"io" e significa piena accettazione dell'identità dell'altro), gli *occhi* (che sottolineano l'importanza della relazione faccia a faccia), *l'attenzione unitaria* (che si sviluppa nel qui e ora) ed infine il *cuore* (che significa empatia, accettazione, partecipazione).

Come sostengono Phillips e Taylor (2015) per vivere bene bisogna sapersi identificare negli altri e permettere che loro lo facciano con noi.⁵⁶

2.1.5 Ambiguità e disconferme

La formulazione linguistica è per natura ambigua e dà adito a diverse interpretazioni, che a loro volta possono vita a potenziali equivoci.

Tra emittente e ricevente può esserci discordanza, in particolare nel momento in cui il contenuto della comunicazione è ambiguo o quando essa è centrata più sull'emittente che sul destinatario, spesso infatti questa si rivela inefficace e autoreferenziale.

Il processo di decodifica di un messaggio è un processo attivo di interpretazione da parte del ricevente, ed è un processo caratterizzato da rischi di distorsione in base alle credenze, alle aspettative e alla personalità di chi lo mette in atto.

Secondo Martin (2016) gli individui credono di vivere tutti nello stesso mondo e di fare le stesse esperienze degli altri, ma in realtà ognuno coglie il mondo in modo diverso e anche le esperienze che ci sembrano simili in realtà possono essere vissute diversamente. Gli eventi del passato influenzano il modo di pensare e percepire il presente, e allo stesso modo si è condizionati da educazione e valori di riferimento.⁵⁷

Canuti e Palma (2017, p.27) affermano che "le relazioni interpersonali fondano la loro efficacia su un processo di comunicazione di qualità; qualità che diviene irrinunciabile in qualunque interazione compressa. Migliorare le relazioni

⁵⁶ Phillips A., Taylor B. (2015), "Elogio della gentilezza", Ponte alle Grazie, Milano

⁵⁷ Martin F. (2019) "Il potere della gentilezza. 16 regole d'oro per ottenere e dare fiducia", Feltrinelli, Milano

comporta il non dare per scontato che il mondo che ci siamo costruiti sia l'unico possibile, quello giusto, dunque il sentirsi dalla parte della ragione".⁵⁸

Nelle relazioni interpersonali il contesto aiuta certamente a eliminare o quantomeno attenuare le possibili ambiguità, ma per essere sicuri di evitare confusione e incomprensioni bisogna fare attenzione alle omissioni, alle generalizzazioni e distorsioni che possiamo mettere in atto. Il modo migliore per mantenere la comunicazione trasparente e chiara per tutti è quello di essere precisi quando ci si esprime e fare domande all'interlocutore.

Ogni persona nel corso di un'interazione è alla ricerca di una conferma e condivisione, soprattutto ha bisogno di vedere confermate le proprie qualità, capacità, attitudini e azioni. Ciascun interlocutore manifesta la sua aspettativa di conferma e a sua volta può o non può confermare quella degli altri.

La conferma può arrivare sotto diverse forme: un sorriso, un cenno di assenso, una stretta di mano, un apprezzamento verbale.

Ovviamente si può, e in certi casi si deve, esprimere la propria opinione in senso contrario se non si è d'accordo, criticare e far notare cosa non va, stando però attenti a non scivolare nella disconferma. La disconferma trascende la conversazione in atto e in sostanza costituisce una negazione dell'altro. Se si afferma "hai torto" si apre uno spiraglio alla discussione e al confronto, la disconferma invece esprime "tu non esisti, non hai significato". Le disconferma si basa su ignorare, mistificare e squalificare l'altro. L'effetto che crea è quello di indebolire l'interlocutore e farlo sentire insicuro nella situazione che si sta vivendo; questo effetto è più forte quanto chi mette in atto la disconferma all'interno della relazione ha un ruolo dominante.

Numerose disconferme e svalutazioni, con continua negazione delle qualità, capacità e aspirazioni di una persona, portano inevitabilmente alla perdita di sé.

La disconferma nella maggior parte dei casi si manifesta come una correzione continua dei messaggi di una persona effettuata da chi nella relazione ha un

⁵⁸ Canuti L., Palma A. M. (2017), "La gentilezza che cambia le relazioni. Linfe vitali per arrivare al cuore", Franco Angeli, Milano, p. 27

ruolo predominante e legittimo; la persona in posizione subordinata quindi vede i suoi messaggi riproposti in modo diverso dalle sue intenzioni attraverso una serie di censure e interpretazioni che non gli appartengono. Il soggetto subordinato viene portato in una posizione instabile e incerta all'interno della sua stessa area di pensiero, e riceve segni di conferma e approvazione solamente quando fa affermazioni gradite al soggetto dominante: tutto questo lo porta a lentamente identificarsi nell'altro e nei suoi pensieri/azioni.

Vedendo costantemente squalificate la sua identità e le sue capacità entra in una condizione esistenziale di indecisione, insicurezza, difficoltà. (Canuti, Palma, 2017).

“La qualità della relazione è costruita su tutto quanto condiviso rispetto alla comunicazione, all'ascolto, alla relazione, all'attenzione consapevole e attiva; alla scelta di un certo tipo di linguaggio, alla presenza, alla ristrutturazione di pensieri non funzionali, all'elaborazione dei vissuti e delle nostre azioni. L'uso di queste modalità permette di evitare di cadere nella disconferma.” (Canuti, Palma, 2017, p.69)⁵⁹

2.1.6 Conflitto e negoziazione

Nelle relazioni interpersonali in cui i partecipanti possiedono aspettative e necessità che spesso possono essere in contrasto è facile che nel corso del tempo possano facilmente emergere dei conflitti.

I conflitti nella maggior parte dei casi sono riconducibili a tre cause:

1. risorse scarse;
2. interessi divergenti;
3. presenza di ambiguità nei criteri di suddivisione delle risorse.

I conflitti poi possono assumere sostanzialmente due forme:

1. conflitti emotivi, in cui le questioni su cui si discute si trasformano in pretesti per mettere in gioco invece il valore personale e la propria identità;
2. conflitti cognitivi.

⁵⁹ Canuti L., Palma A. M. (2017), “La gentilezza che cambia le relazioni. Linfe vitali per arrivare al cuore”, FrancoAngeli, Milano

I primi sono difficili da gestire poiché degenerano spesso in umiliazione e rancori, al contrario i secondi possono essere risolti e trasformarsi persino in opportunità di crescita e sviluppo.

La negoziazione è fondamentale per evitare e/o risolvere i conflitti e richiede grande abilità, ascolto e dialogo. La soluzione va sempre cercata, altrimenti si rischia di compromettere o terminare una relazione. La formula *win-loss* (definita anche *gioco a somma zero*) è da evitare non risolve il conflitto perché provoca risentimento e rancore nel soggetto perdente, e questi sentimenti bloccano ogni tipo di comunicazione e ostacolando dunque il buon funzionamento della relazione. La formula da preferire è ovviamente quella *win-win* (detto anche *gioco a somma variabile*), che permette a entrambi gli attori di perseguire i propri interessi ostacolandosi il meno possibile.

Un ascolto efficace consente agli altri di esplicitare al meglio le dinamiche nelle quali sono coinvolti, crea uno spazio per fare emergere i bisogni ed esprimere le richieste in maniera funzionale e tutto questo va nella direzione di prevenire o evitare situazioni conflittuali (Canuti, Palma, 2017).

2.1.7 Comunicazione non verbale

Come si è capito, la relazione si nutre di comunicazione, ma non soltanto quella verbale, anche e soprattutto di quella non verbale (Lotto, Rumiati, 2013).

Secondo lo studio del 1967 condotto dallo psicologo statunitense Albert Mehrabian la comunicazione non verbale (da molti definita anche *linguaggio del corpo*) influenzerebbe l'interlocutore per il 55%, la comunicazione paraverbale (tono, volume e ritmo della voce) per il 38%, mentre il contenuto (verbale) solamente per il 7%.

La comunicazione non verbale comprende segnali molto diversi tra loro per natura e complessità, tutti accomunati dal fatto di non comprendere parole né scritte né dette.

Accompagna e integra quella verbale, se non addirittura la sostituisce. La sua forza risiede nell'immediatezza.

In caso di contraddizione tra comunicazione verbale non verbale prevale quella non verbale.

La comunicazione non verbale può essere codificata sia in modo esplicito e intenzionale che in modo inconsapevole. Postura ed espressioni facciali sono classificati come risposte comportamentali, mentre aumento del battito cardiaco, sudorazione, dilatazione delle pupille, ecc. sono classificati come risposte fisiologiche o segnali non verbali. Essi sono completamente non intenzionali, e consentono di inferire atteggiamenti e/o intenzioni che l'interlocutore non è disposto a comunicare in modo esplicito. Sono un canale privilegiato per esprimere le emozioni.

L'inconsapevolezza non riguarda solo l'emittente del messaggio ma anche il ricevente: è possibile infatti decodificare i segnali e reagire sia in modo consapevole che involontario. Queste capacità di codificare e interpretare le espressioni non verbali è una competenza sociale importantissima e necessaria per la vita in comunità.

La comunicazione non verbale viene divisa in sistemi:

- sistema vocale (tono, intensità e silenzi);
- sistema cinesico (sguardo, mimica facciale, gesticolazione e movimenti del corpo);
- prossemico (contatto e gestione dello spazio nell'interazione);
- visivo (immagini come foto, disegni, simboli, grafici, ecc.).

Questo paragrafo è servito ad esplorare e capire più a fondo le dinamiche che regolano la comunicazione, che è da considerare la base per qualsiasi relazione interpersonale. Una buona comunicazione tra le parti infatti può permettere un migliore funzionamento del rapporto: i messaggi condivisi verranno quasi certamente sempre compresi e in caso di disaccordo gli interlocutori sapranno risolvere il conflitto in modo positivo.

Concludiamo con otto suggerimenti di Cristina Milani (2017) per migliorare la comunicazione⁶⁰:

⁶⁰ Milani C. (2017), "La forza nascosta della gentilezza", Sperling & Kupfer, Milano

1. **osservare** - mantenere elevato il livello di attenzione nei confronti dell'altro;
2. **bilanciare i bisogni** - ascoltare e utilizzare una comunicazione chiara e coerente;
3. **aggiustare l'equilibrio interno** – elaborare messaggi interiori positivi e praticare “sano egoismo”;
4. **rispettare** – agire sapendo che non si è soli;
5. **essere umili** – non giudicare, non criticare, non mettersi in mostra;
6. **essere sinceri** – non dire bugie;
7. **essere costruttivi** – evitare polemiche, rivendicazioni e osservazioni negative;
8. **essere onesti** – mai parlar male dietro alle spalle.

2.2 Fiducia

La fiducia è un elemento assolutamente imprescindibile nell'ambito delle relazioni interpersonali. Nessuna relazione può nascere e proseguire in modo fruttuoso se non è basata su una reciproca fiducia.

Secondo Martin (2019) la fiducia è un elemento che caratterizza l'uomo per natura: basta pensare ai bambini, che dipendendo totalmente dalla cura dei genitori o degli adulti che li circondano. I bambini per natura sono fiduciosi sono aperti all'altro in modo trasparente, senza nessun timore. Se è vero che la fiducia è intrinseca nell'uomo, è altrettanto vero che di fronte agli sconosciuti ogni individuo si comporta in modo diffidente e circospetto: questo accade perché non conosciamo le intenzioni dell'altro.⁶¹

L'atto di dare fiducia è di per sé "rischioso e compromettente" (Ferrucci, 2018) perché significa

"mettersi o mettere qualcosa di importante nelle mani di qualcun altro" (Martin, 2019) e questo è un atto che non può (e non deve) essere compiuto con eccessiva leggerezza.

Si è visto che avere fiducia non si apprende, è un fatto naturale, ma in certi casi può essere necessario re-imparare a farlo poiché basta una sola esperienza negativa per rompere il filo della fiducia e spingere una persona a non aprirsi più agli altri (Martin, 2019). Recuperare la fiducia è tortuoso e spesso impossibile, sia nel caso in cui siamo stati proprio noi a dimostrarci manchevoli nei confronti degli altri sia che gli altri si siano dimostrati tali verso di noi.

È tuttavia importante esserlo, poiché la sua mancanza ci trasforma. Se non si ha fiducia negli altri si è incapaci di aprirsi e si prova anche sfiducia verso se stessi e verso le proprie capacità.

La fiducia è un sentimento che nutre e aiuta, moltiplica le possibilità di fronte a noi e crea intimità tra le persone. Una relazione fondata su gentilezza e

⁶¹ Martin F. (2019) "Il potere della gentilezza. 16 regole d'oro per ottenere e dare fiducia", Feltrinelli, Milano

fiducia è un sentimento che libera, perché quando c'è un rapporto di fiducia ci si sente rispettati e presi in considerazione (Martin, 2019).

La creazione di un rapporto di fiducia e rispetto presuppone essere naturalmente e a priori fiduciosi, spontanei e gentili (Ferrucci, 2018).

La fiducia dà sicurezza e per costruirla servono tempi lunghi e gesti concreti, dobbiamo dimostrarci affidabili e trasparenti, coerenti con il nostro pensiero.

Gli altri leggono i nostri comportamenti per sapere se siamo autentici e congruenti (ovvero se diciamo cose in linea con chi siamo e con ciò che pensiamo) e cercano congruenza anche tra azioni e parole: una volta accertatisi di questo saranno bendisposti nei nostri confronti e disponibili a fidarsi.

Non pensare negativo aiuta a instaurare clima fiducia, così come dimostrare interesse, empatia e compassione; importante è il ruolo dell'ascolto: se qualcuno ci ascolta davvero gli diamo immediatamente fiducia poiché dimostra accettazione e interesse nei nostri confronti (Ferrucci, 2018).

Ecco sette regole di Cristina Milani (2017) per creare un clima basato sulla fiducia⁶²:

1. **fare quello che si dice** – non dar seguito alle proprie parole rende meno affidabili;
2. **non mentire** – sforzarsi di dire la verità anche quando non è piacevole;
3. **non essere vaghi** – fornire volontariamente le informazioni dimostra che non si ha nulla da nascondere;
4. **non omettere dettagli rilevanti** – dire alle persone tutto ciò che può servire loro;
5. **non fare pettegolezzi** – mai parlare male di chi non è presente e non può difendersi;
6. **esprimere i propri sentimenti** – mettere slancio in ciò che si dice e si fa;
7. **restare neutrali** – non lasciarsi trasportare da impressioni e simpatie.

⁶²Milani C. (2017), "La forza nascosta della gentilezza", Sperling & Kupfer, Milano

Per garantire la **qualità della relazione** questi sono gli elementi necessari⁶³:

1. **ascolto** – per costruire fiducia le persone hanno bisogno di sentirsi ascoltate, in più aiuta a ridurre i conflitti e a prendere decisioni migliori.
2. **equilibrio di potere tra le parti** – entrambe le parti devono sentire di potersi influenzare reciprocamente altrimenti si crea conflitto, e necessaria reciprocità di attenzioni;
3. **soddisfazione ottenuta nella relazione** – avere aspettative positive nei confronti dell'altro;
4. **impegno profuso dalle parti per la costruzione/manutenzione della relazione stessa** – se si percepisce poco interesse e incostanza da parte dell'altro non si è motivati a far funzionare la relazione;
5. **principio di relazione** – costruire relazioni di lungo termine e condivise;
6. **comunicazione simmetrica** – fondata su dialogo, reciprocità e legittimazione dell'altro, si instaura una relazione *win-win*;
7. **rispetto** – le idee si possono discutere ma non trasformo che la pensa diversamente come un nemico, le persone devono essere sempre rispettate;
8. **fiducia** – per costruirla sono necessarie alcune caratteristiche:
 - **affidabilità**, credere che l'altro faccia quello che dice di voler fare e mantenere le promesse;
 - **competenza**, credere che l'altro abbia l'abilità di fare quello che dice di voler fare;
 - **integrità**, credere che l'altro sia onesto e leale e ascoltare con onestà e apertura, le parole scelte rappresentano la persona/organizzazione che sono (o che rappresento);

⁶³ Vecchiato G., dispense dell'insegnamento di Relazioni Pubbliche del Corso di laurea magistrale in Strategie di comunicazione nell'A.A. 2017/18

→**accessibilità**, facilità con la quale ci rendiamo disponibili ad aiutare/collaborare con gli altri;

→**responsabilità**, assumersi le responsabilità delle proprie azioni verso tutti i pubblici e rendere conto del proprio operato (accountability);

→**trasparenza**, mettere a disposizione tutte le informazioni possedute;

→**reattività**, disponibilità a rispondere tempestivamente alle richieste e alle questioni aperte dagli altri/dalla comunità.

2.3 Relazioni sul luogo di lavoro

Le relazioni interpersonali sono un tassello importantissimo nella vita professionale di ciascuno: nella maggior parte dei casi si tratta di rapporti di scambio, che prevedono un *do ut des* che unisce le parti sulla base di un interesse economico. Questo tipo di rapporti è funzionale per portare a termine le transazioni e nella maggioranza dei casi essi sono pienamente soddisfacenti; in molti casi però si rivelano come una modalità riduttiva e restrittiva di gestire le relazioni, in quanto non permettono uno sviluppo e una crescita della relazione stessa.

Per superare il rapporto di scambio è necessario che la relazione possa poggiare su un terreno solido, rappresentato dalla fiducia reciproca. Interessarsi all'altro, creare un clima positivo, contribuiscono a creare questo elemento fondamentale per l'azienda. Non bastano le promesse e le parole, servono trasparenza, sicurezza, gesti concreti. È importante dedicare tempo a costruire fiducia poiché la percezione di orientamento alla fiducia spinge i lavoratori ad attivarsi oltre quanto richiesto, come affermato dalla ricerca di due professori dell'Università dell'Ontario (John P. Meyer, Natalie J. Allen, 1997), riportata da Cristina Milani: "La percezione di equità organizzativa o di comportamenti manageriali orientati alla fiducia, per esempio, tendono a essere corrisposti da parte dei dipendenti con comportamenti lavorativi

spontanei che vanno oltre quanto richiesto formalmente e generalmente non ricompensato”⁶⁴.

Le relazioni in azienda sono molteplici e si sviluppano su diversi livelli: colleghi, superiori, partner commerciali, clienti, fornitori ecc.

Quando queste relazioni funzionano e le persone vengono bene gestite queste si sentono impegnate, motivate e allineate. Sentono che i loro bisogni e desideri sono riconosciuti, che i modi di lavorare e il loro contributo viene apprezzato.

Quando le relazioni in azienda sono fondate su scambi formali e argomenti logici c'è poco spazio per le emozioni; introducendo gentilezza si apre la strada ad un approccio basato sull'emotività aggiungendo così valore umano alle relazioni.

Trasparenza e chiarezza dimostrano la volontà dell'azienda di rendersi accessibile, una dimensione che favorisce la vicinanza. Rendersi accessibili significa favorire il contatto e la possibilità che si crei una relazione. Questo accresce la sensazione di fiducia e pertanto ne migliora la reputazione presso i potenziali clienti o partners.

⁶⁴ Milani C. (2017), “La forza nascosta della gentilezza”, Sperling & Kupfer, Milano;
Meyer J. P., Allen N. J. (1997), “Commitment in the Workplace”, SAGE Publishing

2.4 Relazioni Online

Parlando di relazioni interpersonali oggi è necessario affrontare anche l'argomento delle relazioni virtuali. Sempre più frequenti, rispondono ad un codice relazionale e comunicativo leggermente diverso rispetto a quello che regola le relazioni "in carne ed ossa".

Le possibilità comunicative degli esseri umani nel giro di un decennio sono cambiate completamente grazie all'introduzione di Internet e soprattutto dei *social media*, ovvero di tecnologie e pratiche in che in Rete permettono alle persone di condividere contenuti testuali, immagini, audio e video. Lo scambio di informazioni è enorme e le possibilità aumentano ogni giorno visto che si tratta di strumenti in continua evoluzione.

Spesso si usano i termini *social media* e *social network* come se fossero sinonimi, in realtà i due si riferiscono a elementi diversi: i *social media* sono i software che permettono la condivisione di dati e informazioni, i *social network* invece sono una categoria di *social media* che permettono la creazione di reti sociali (es. Facebook).

Oltre al veicolare in tempo reale notizie e informazioni di interesse generale svolgono un'importante funzione di connessione tra le persone: il mondo virtuale creato dai social network è ormai a pieno titolo diventato una dimensione parallela a quella reale.

Le motivazioni che spingono gli individui all'uso dei *social network* sono molteplici e possono essere classificati come fattori sociali, culturali e individuali. Se interpellati, gli utenti affermano di utilizzare questi strumenti soprattutto per le possibilità relazionali che questi permettono; dalle ricerche però emerge anche il fatto che i *social network* rispondono a un fisiologico bisogno di "auto-esposizione", una necessità che da alcuni studiosi viene considerata come primaria. Insomma, il bisogno di raccontarsi a qualcuno è connesso all'essere umano e la possibilità di poterlo fare lo gratifica (Lotto, Rumiati, 2013).

Sui *social network* si ha un diverso tipo di controllo delle emozioni e dei comportamenti, e anche l'empatia sembra essere messa a dura prova e

prevale un clima di odio e risentimento verso l'altro. A tutti capita ormai di leggere il tono dei commenti sui *social network*, che spesso e volentieri sono veri e propri insulti o attacchi rivolti a chi esprime un parere contrario o controverso.

La frequenza e semplicità con cui tali commenti negativi vengono pubblicati può essere ricondotta a due fattori. Il primo fattore è costituito dalla natura delle relazioni online, che sono di tipo *peer to peer*, ovvero tra pari. Questo significa che viene a mancare quella sorta di rispetto e inibizione che regola gli scambi comunicativi, soprattutto tra sconosciuti; questi sentimenti ci vietano di parlare troppo liberamente, fungono da filtro. Nessuno nella vita quotidiana si permetterebbe di sbeffeggiare un medico che esprime un parere professionale o di insultare pesantemente un estraneo per la strada, eppure questo avviene molto spesso all'interno delle conversazioni nei social network.

Il secondo fattore è costituito sicuramente dall'anonimato che in molti casi protegge l'identità degli utenti. Infatti, è possibile avere accesso a molti social network (ad esempio Instagram o Twitter) utilizzando un username che cela completamente l'identità, e in questo modo molti utenti come se fossero protetti da una sorta di travestimento si sentono capaci se non addirittura legittimati ad esprimere le proprie opinioni in modo spesso aggressivo e brutale, in quanto non verranno mai chiamati a rispondere dei propri comportamenti.

Le relazioni online esattamente come quelle faccia a faccia hanno bisogno di basarsi su trasparenza, gentilezza e fiducia reciproca per poter funzionare ed essere positive per le persone coinvolte.

2.5 Le Relazioni Pubbliche

Parlando di relazioni non si può certamente trascurare la disciplina che per eccellenza se ne occupa: le Relazioni Pubbliche.

Secondo Grunig e Hunt (1984) il loro compito è quello di coordinare i sottosistemi interni e di controllare le attività di comunicazione con l'ambiente; devono operare ai margini dell'organizzazione, fungendo da legame tra essa e i gruppi esterni, all'interno di quello che viene definito "sistema delle relazioni". È un ruolo di confine, che impone al relatore pubblico di cercare continuamente un equilibrio tra quello che l'organizzazione vuole comunicare e le richieste di informazioni che provengono dall'esterno; è perciò richiesto equilibrio, ascolto, sensibilità e fiducia.

Il compito primario che viene affidato alle relazioni pubbliche è di influenzare, orientare, modificare o consolidare le opinioni, i comportamenti, gli atteggiamenti e le decisioni di coloro che hanno il potere di favorire o ostacolare l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi. L'organizzazione, dovendo gestire in modo consapevole e programmato i sistemi di relazioni con i suoi pubblici, ha la necessità di rendere noti i seguenti aspetti:

- la **mission**, ovvero la ragion d'essere dell'organizzazione/azienda, la filosofia su cui poggia, i suoi obiettivi e valori;
- la **vision**, cioè l'immagine futura che l'organizzazione vuol trasformare in realtà;
- i **valori**, vale a dire il sistema di idee e modi di agire condivise dalle persone che lavorano nell'organizzazione/azienda.

Per passare dalla *mission* alla *vision* è necessario dotarsi di una strategia, formata da programmi di lavoro da attuare utilizzando specifici strumenti (Toni Muzi Falconi, 2002).

2.5.1 Di che cosa si occupano le relazioni pubbliche

Le relazioni pubbliche influenzano la vita delle imprese, la loro sopravvivenza, il loro business, in particolare⁶⁵:

- **costruiscono e governano relazioni** - con tutti i pubblici che possono “aiutare” oppure “ostacolare” l’organizzazione nel raggiungere i propri obiettivi;
- **creano opinioni e prendono posizioni** - per far conoscere l’organizzazione, per diffondere punti di vista, per far apprezzare quello che l’azienda compie;
- **generano visibilità e costruiscono credibilità** - attraverso la notiziabilità delle azioni intraprese dall’organizzazione;
- **costruiscono e gestisce la reputazione** – fanno *reputation management*, ovvero creano *goodwill*, costruiscono fiducia e sentimenti positivi verso l’organizzazione;
- **costruiscono connessioni con tutti i pubblici** - dialogano con tutti i pubblici, stakeholders, opinion leaders e clienti in particolare;
- **generano conversazioni** - diffondono e difendere il punto di vista dell’organizzazione;
- **prevengono e gestiscono eventuali situazioni di crisi**;
- **informano l’opinione pubblica**;
- **sostengono l’entrata o la crescita in un mercato** – attraverso relazioni istituzionali e attività di *lobby*;
- **creano alleanze** – creano un movimento di opinione, fanno diventare le persone *ambassador* dell’organizzazione o idea/prodotto.

La comunicazione dell’organizzazione risulta efficace se si basa su condizioni di affidabilità e credibilità. Una comunicazione intenzionale e meditata abbinata ad un efficace governo delle relazioni migliora la fiducia, la reputazione e la credibilità dell’organizzazione/azienda e ne incrementa il patrimonio intangibile (ovvero quello formato da valori e altre caratteristiche

⁶⁵ Vecchiato G., Pinton E. (2008), “Manuale operativo di relazioni pubbliche”, Franco Angeli, Milano

immateriale). Il governo delle relazioni messo in atto dai professionisti di relazioni pubbliche costituisce un valore per le organizzazioni, diventa indispensabile per mantenere, aumentare e creare nuovo valore, creando un circolo virtuoso che garantisce successo.

L'ascolto è una delle attività più impegnative e importanti che vengono svolte dalla funzione di relazioni pubbliche. L'ascolto deve essere pensato sia come un'abilità personale posseduta dal professionista, sia come una vera e propria funzione di ricerca, che serve a definire gli obiettivi dell'attività di comunicazione e successivamente a misurarne l'efficacia. Quest'ultimo viene definito "ascolto organizzato" (Invernizzi, 2003) finalizzato alla raccolta di informazioni utili per elaborare, guidare, controllare e infine misurare l'intero processo di comunicazione. Gli strumenti a disposizione del relatore pubblico per l'ascolto sono diversi, ma tra questi spiccano le relazioni interpersonali e il contatto diretto con i diversi pubblici, e le analisi di tipo qualitativo.

Affinché le attività messe in atto dal relatore pubblico siano davvero efficaci è necessario che esse siano opportunamente pianificate. Le attività infatti hanno senso solo se collocate all'interno di uno schema all'interno del quale vengono armonizzate e diventano dei punti di riferimento. Con l'aumentare della complessità delle organizzazioni e dell'ambiente in cui operano infatti è necessario avere sempre a disposizione un quadro di riferimento stabile, che possa essere utilizzati nelle situazioni impreviste o di crisi e che funga da base che può essere modificata e riadattata di volta in volta. Adottare un piano strategico facilita la gestione del sistema di relazioni perché indica gli obiettivi da perseguire, ne esplicita le finalità, individua gli attori e specifica sia strumenti che risorse (Vecchiato, Pinton 2008).

La pianificazione certamente non annulla la complessità o la possibilità di crisi ma ne facilita senza dubbio la comprensione e il controllo di esse.

Un piano di comunicazione si articola in dieci fasi:

1. analisi dell'ambiente, del contesto e dello scenario in cui opera l'organizzazione;
2. individuazione e segmentazione dei pubblici per costruire la mappa del potere;
3. ascolto dei pubblici;
4. definizione degli obiettivi di comunicazione;
5. definizione di contenuti e messaggi-chiave, valutazione degli input;
6. scelta della strategia di comunicazione;
7. scelta degli strumenti di comunicazione adatti;
8. pianificazione delle azioni (*project work*)
9. gestione operativa per il trasferimento dei messaggi-chiave;
10. monitoraggio, misurazione e valutazione degli effetti della comunicazione.

Il compito delle relazioni pubbliche è quello di occuparsi della reputazione e dell'immagine di un'organizzazione/azienda: vengono spesso usati come sinonimi, in realtà esprimono concetti diversi.

L'immagine è legata alla percezione che i pubblici hanno dell'organizzazione e delle sue caratteristiche distintive, e si basa su ciò che l'azienda stessa rende visibile con l'intento di gestire e influenzare nel breve periodo tali percezioni.

La reputazione invece è connessa alle azioni intraprese dall'organizzazione, è parte della sua identità e riguarda il lungo periodo. Si lega a fiducia e affidabilità che l'organizzazione è in grado di trasmettere ed è un insieme di tutte le informazioni ed esperienze dei pubblici/interlocutori che sono entrati in contatto diretto con l'organizzazione stessa.

Se l'immagine si fonda su aspetti esteriori e la reputazione invece si radica su quelli più profondi è lecito dire che senza una buona reputazione non si può avere una buona immagine: solo se si possiede una forte identità e reputazione si può trasmettere un'immagine solida e credibile.

Una buona reputazione si conserva nel tempo mettendo in atto comportamenti che siano in linea con la propria identità aziendale e con la mission, e con una

gestione trasparente delle relazioni che uniscono l'organizzazione ai suoi pubblici.

La comunicazione riguardante la reputazione viene gestita nell'ambito della comunicazione istituzionale (o *corporate communication*, vedi 2.5.4.1 *Comunicazione esterna*).

Il professionista di relazioni pubbliche svolge un importantissimo ruolo nell'ambito della mediazione nei conflitti. Spesso infatti si trova a dover intervenire nel corso di una negoziazione, processo in cui i due interlocutori hanno interessi opposti ma hanno la necessità di trovare una soluzione vantaggiosa per entrambi; per il relatore pubblico è fondamentale privilegiare la negoziazione come metodo di risoluzione di un conflitto perché mantiene un clima costruttivo, salvaguarda la collaborazione tra le parti e ci si può concentrare sull'obiettivo da raggiungere.

Gli strumenti di cui si servono i professionisti di relazioni pubbliche sono principalmente:

- **incontri e relazioni interpersonali** - *person to person* e piccole riunioni;
- **comunicazione interna** - *know-how* relazionale, sistema delle relazioni, collaborazione, coinvolgimento, motivazione, organizzazione, flussi informativi;
- **media relation** - ufficio e relazioni stampa, *corporate reputation*;
- **eventi** – convegni, congressi, fiere, inaugurazioni, anniversari e celebrazioni, manifestazioni culturali, sportive e di spettacolo;
- **crisis communication** - gestione delle emergenze e delle crisi, prima, durante e dopo;
- **community relation** - gestione delle relazioni con la comunità;
- **corporate social responsibility (CSR)** - comportamenti e responsabilità sociale, sostenibilità;
- **lobby** e **public affairs** - relazioni con il sistema decisionale pubblico;
- **sponsorizzazioni** - sportive, culturali e sociali;
- **digital PR** - gestire le relazioni con blogger, influencer e community;

- **comunicazione finanziaria** - gestire le relazioni con il sistema economico-finanziario;
- **marketing PR** - attività a sostegno della vendita di prodotti e/o servizi.

2.5.2 I quattro modelli di Grunig

James E. Grunig è professore emerito all'University of Maryland e teorico delle relazioni pubbliche: nella sua lunga carriera ha scritto più di 250 pubblicazioni fra libri, articoli, report e capitoli di volumi.

La sua fama è dovuta, oltre che alle numerose ricerche e pubblicazioni, alla teorizzazione di quattro modelli a cui sono riconducibili le diverse gestioni delle relazioni pubbliche: *press agency/publicity*, *public information*, *asimmetrico bidirezionale*, *simmetrico bidirezionale*.⁶⁶

1. **modello *press-agent/publicity* o della rappresentazione** – l'obiettivo è quello di conquistare uno spazio sui media, di fare propaganda al di là del contenuto e della veridicità del messaggio trasmesso. La comunicazione è unidirezionale.
2. **modello *public information* o dell'informazione** – l'obiettivo è quello di diffondere informazioni riconoscendo però l'importanza di fornire notizie vere, corrette e trasparenti. Anche in questo caso la comunicazione è di tipo unidirezionale.
3. **Modello persuasivo o asimmetrico bidirezionale** – l'obiettivo è quello di persuadere l'opinione pubblica attraverso gli *opinion leader* ritenuti dotati di credibilità e affidabilità e influenti sui pubblici di riferimento che si vogliono "colpire" con i propri messaggi. È un modello che si orienta verso la comunicazione a due vie perché introduce il concetto di *feedback* ma in realtà resta asimmetrico, in quanto il potere non è equamente distribuito tra emittente e ricevente.

⁶⁶ Grunig J. E. (2017), "Public (&) Relations. Teorie e pratiche delle relazioni pubbliche in un mondo che cambia", Franco Angeli, Milano

4. **Modello della negoziazione o simmetrico bidirezionale** – questo modello si fonda sull’ascolto, sulla comprensione reciproca. L’organizzazione è in grado di raggiungere i suoi obiettivi ascoltando i suoi pubblici e adattando i propri obiettivi a quelli dei suddetti pubblici. È un modello che riconosce come l’azienda viva e operi in un ambiente in cui deve stare in equilibrio tra alleanze e conflitti. La comunicazione è in questo caso di tipo bidirezionale e simmetrica.

2.5.3 Pubblici di riferimento

Le relazioni pubbliche si rivolgono a quei pubblici considerati importanti per l’organizzazione in quanto dotati di poteri decisionali in grado di condizionare il raggiungimento degli obiettivi aziendali o in quanto ritenuti in grado di influenzare chi possiede quei poteri.

Per valutare lo stato di salute di un’azienda o organizzazione si può verificare la qualità dei rapporti che essa intrattiene con i propri pubblici. Secondo Grunig e Hunt (1984) il pubblico si definisce come “un gruppo di persone che condivide un problema o un progetto e che si organizza per l’azione”. Il compito dei professionisti di relazioni pubbliche è di rilevare le opinioni dei pubblici e di influenzare tali opinioni.

Un’azienda o un’organizzazione possiedono un pubblico a cui rivolgersi molto articolato, e ogni sua componente ha delle aspettative ed esigenze che vuole vedere soddisfatte. È essenziale dunque identificare e segmentare i diversi pubblici, in modo da poterli poi raggiungere con una comunicazione mirata scegliendo il metodo e il canale più adatto. Questa azione di segmentazione permette di costruire la cosiddetta *mappa del potere*, che permette di avere una visione dei diversi pubblici e dei loro obiettivi. Questa mappa deve essere costantemente aggiornata, perché i pubblici sono dei gruppi dinamici e in continuo cambiamento.

Per identificare i differenti pubblici si parte dall’organizzazione stessa, individuando i pubblici interni, per poi passare a identificare i pubblici esterni.

Alcuni possibili pubblici di riferimento sono:

- le istituzioni (pubblica amministrazione, partiti, sindacati, associazioni di categoria, ecc.);
- la comunità locale;
- la società civile;
- l'opinione pubblica (mass media, opinion leaders, associazioni consumatori, ecc.);
- il mercato (clienti attuali e potenziali, concorrenti, consumatori, fornitori, ecc.);
- i concorrenti e i partner (sia attuali che potenziali, rete di distribuzione);
- la comunità finanziaria (azionisti, istituti di credito, società finanziarie, creditori, ecc.);
- il mondo interno all'impresa (*management*, dipendenti, sindacati, ecc.).

67

I diversi pubblici di riferimento possono essere raggruppati in macro-categorie:

- **stakeholders** – o “portatori di interesse”, sono i soggetti che con i loro comportamenti, opinioni, decisioni possono favorire o ostacolare l'organizzazione/azienda nel perseguimento dei propri obiettivi. I portatori di interesse sono consapevoli del proprio potere e si sentono legittimati a trattare con l'organizzazione perché le attività dell'organizzazione producono delle conseguenze che li coinvolgono direttamente a qualche livello e dunque hanno interesse ad instaurare una relazione positiva con l'organizzazione. Gli stakeholders possono essere a loro volta suddivisi in attivi e potenziali: i primi sono consapevoli della loro importanza come interlocutori e per questo si interessano alle attività/decisioni dell'organizzazione; i secondi invece non ne sono consapevoli, però se opportunamente informati e motivati avrebbero l'interesse di costruire una relazione con l'organizzazione che con la sua attività provoca degli effetti che li implicano. Spetta quindi all'organizzazione prendere l'iniziativa e coinvolgerli.

⁶⁷ Vecchiato G., Pinton E. (2008), “Manuale operativo di relazioni pubbliche”, Franco Angeli, Milano

Possiamo considerare gli *stakeholders* come coloro che contribuiscono a legittimare socialmente l'organizzazione (dipendenti, azionisti, fornitori, management, istituzioni, sindacati, ecc.)

- **pubblici influenti** – sono quei soggetti poco interessati alla costruzione di una relazione con l'organizzazione, ma sono importanti perché l'organizzazione stessa li ritiene in grado di influenzare il perseguimento dei propri obiettivi; tra di loro troviamo ad esempio gli *opinion leaders*. Essi sono legittimati dall'organizzazione stessa (mentre gli *stakeholders* si legittimano da soli): essa ha l'interesse di trasformarli in *stakeholders* attivi in primo luogo perché essi sono in grado di influenzare le variabili, e in secondo luogo perché sono in grado di orientare le opinioni dei destinatari finali.
- **destinatari finali** – sono coloro che “subiscono” le conseguenze dirette e indirette delle decisioni e/o attività dell'organizzazione/azienda. La comunicazione rivolta nei loro confronti sarà di tipo asimmetrico e unidirezionale e l'obiettivo sarà quello di modificare i loro atteggiamenti o provocare dei comportamenti. Essi possono essere influenzati sia dagli *stakeholders* che dagli *opinion leaders*.
- **influenzatori delle *issue*** – sono quei soggetti a cui l'organizzazione riconosce la capacità di influenzare riguardo alle variabili sociali, politiche, economiche o tecnologiche che possono andare ad ostacolare o favorire l'organizzazione nel raggiungimento dei propri obiettivi, di questo gruppo possono far parte anche *stakeholders* e pubblici influenti.⁶⁸

Le organizzazioni quotidianamente entrano in contatto con i propri pubblici e il compito del relatore pubblico è proprio quello di gestire questo ampio sistema di relazioni, con l'obiettivo di acquisire e trasferire informazioni.

⁶⁸ Vecchiato G., Pinton E. (2008), “Manuale operativo di relazioni pubbliche”, Franco Angeli, Milano

2.5.4 Comunicazione interna ed esterna

La comunicazione che riguarda un'organizzazione o azienda può essere suddivisa in due macro-categorie:

- **comunicazione interna;**
- **comunicazione esterna,** che a sua volta comprende quella istituzionale, commerciale, organizzativa e economico-finanziaria.

2.5.4.1 Comunicazione esterna

La comunicazione esterna comprende la maggior parte delle attività di comunicazione messe in atto da un'organizzazione e di cui si occupano i relatori pubblici.

Si occupa in particolare di veicolare messaggi a tutti i pubblici esterni all'azienda, come clienti, fornitori, *stakeholders*, eccetera. Affinché sia una comunicazione efficace, è necessario che rispetti alcune caratteristiche:

- l'azione comunicativa deve essere continua, non si devono alternare fasi di presenza a fasi di assenza, altrimenti si rischia di autoemarginarsi. Sparendo dalla sfera comunicativa si rischia di dare al pubblico un'idea effimera e poco affidabile dell'organizzazione o del prodotto/servizio offerto;
- per veicolare i messaggi devono essere scelti in modo equilibrato strumenti per colpire target indifferenziati e quelli per colpire target specifici. La scelta dello strumento infatti deve essere fatta in modo consapevole e studiato, in modo coerente rispetto al progetto, all'organizzazione e degli obiettivi da raggiungere.

Una parte importante della comunicazione esterna è formato dalla comunicazione istituzionale, incentrata sulle relazioni che l'organizzazione intrattiene con i pubblici esterni e che viene messa in atto per costruire un clima positivo attorno all'organizzazione e determinare il successo sociale della stessa; si vogliono informare tutti i pubblici dei programmi, delle capacità, degli obiettivi, delle credenze/cultura, dei valori appartenenti all'organizzazione.

I suoi obiettivi specifici sono:

- affermare la reputazione,
- rafforzare la notorietà,
- diffondere e consolidare l'identità sociale (Vecchiato, Pinton, 2008).

Un rapporto che in alcuni casi può essere trascurato è quello con fornitori e rivenditori: esso è caratterizzato da complementarità, quindi bisogna dedicargli particolare attenzione. Considerando l'altro come un pari si esce dal modello *top-down* dove l'azienda ordina e l'altro esegue - rapporto che può essere classificato come di mero scambio- e si crea uno spazio di azione in cui entrambe le parti possono dare di più, in quanto focalizzate sulla relazione: si crea una partnership.

Cristina Milani (2017) formula quattro consigli per costruire una cultura gentile all'esterno dell'azienda:

1. **essere accessibili** – essere trasparenti all'interno delle relazioni;
2. **guadagnare nuovi amici** – trattare il pubblico come se fosse un amico;
3. **stare con i piedi per terra** – essere umili, mai dare niente per scontato ed essere sempre autentici;
4. **essere consapevoli** – valutare l'impatto delle proprie scelte sull'ambiente (formato da ambiente naturale e comunità).⁶⁹

2.5.4.2 Comunicazione interna

Per comunicazione interna si intende quell'insieme di attività promosse e realizzate per favorire il coinvolgimento e la partecipazione di tutti quei soggetti che concorrono a definire il clima organizzativo e lo spirito di collaborazione interno all'organizzazione. Il fine è di creare una rete interna di flussi informativi, diffondere informazioni e conoscenze e rendere chiari e condivisi gli scopi di un'organizzazione complessa a tutti i suoi dipendenti.

I principali obiettivi della comunicazione interna sono⁷⁰:

⁶⁹ Milani C. (2017), "La forza nascosta della gentilezza", Sperling & Kupfer, Milano

⁷⁰ Vecchiato G. (2008), "Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history", Franco Angeli, Milano

- **comunicare** gli obiettivi;
- **accrescere** la cultura di sistema;
- **motivare** tutti i dipendenti/collaboratori dell'organizzazione;
- **attivare** la ricerca del miglioramento continuo;
- **ridurre/gestire** la conflittualità;
- **formare e aggiornare**;
- **sviluppare** il senso di appartenenza;
- **condividere** la *mission* aziendale;
- **favorire** lo scambio di esperienze e di progetti;
- **rilevare** il grado di soddisfazione e di partecipazione;
- **accrescere** la cultura della comunicazione;
- **spostare** il baricentro dall'organizzazione al cliente (*customer satisfaction*).

La comunicazione interna è un ambito di competenza delle relazioni pubbliche perché in primo luogo essa è fatta di relazioni, in secondo luogo perché è la base di partenza per avere una positiva comunicazione esterna.

Ha un valore strategico inestimabile per l'organizzazione, perché permette di comunicare e prendersi cura dei propri "clienti interni", di coloro che rendono possibile in buon funzionamento e il prosperare dell'azienda.

Una buona comunicazione interna rende subito noto tutto quello che riguarda l'azienda, i cambiamenti, le novità, in modo tempestivo e trasparente. Ha il vantaggio di far sentire i dipendenti e collaboratori parte di un sistema che li tiene in considerazione e che valuta positivamente il loro contributo.

Per l'organizzazione è fondamentale che si costruisca un clima in cui i dipendenti possono scambiare liberamente informazioni, idee, dubbi, condividere conoscenze e soluzioni.⁷¹

Di grande importanza per la comunicazione interna è il tema dell'ascolto: dimostra apertura e considerazione dell'organizzazione nei confronti dei dipendenti, crea un clima positivo, di inclusione e integrazione, che genera identificazione e fiducia da parte dei lavoratori.

⁷¹ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/comunicazione-interna/>

2.5.5 Il valore delle relazioni e costruzione capitale relazionale

“La relazione necessita di cura, se ne alimenta e l’attenzione permette il nutrimento necessario per sostenere il crescere, il divenire della relazione stessa. Se riusciamo a cogliere l’importanza che essa ha nella sfera professionale e personale, il nostro obiettivo sarà quello di essere costantemente orientati a mantenere il suo valore” (Canuti, Palma, 2017, p.89).⁷²

Il professionista di relazioni pubbliche sa che non deve trascurare il valore delle relazioni interpersonali che ha intrecciato, poiché la rete di contatti costituisce il suo capitale personale più importante. Per costruire la sua rete il professionista deve dimostrare apertura agli altri, stringere collegamenti sia formali che informali, non perdere i contatti con i membri della sua rete ma deve mantenere le relazioni vive. Devono essere rapporti basati sulla fiducia, sulla spontaneità, e autenticità, sulla stima reciproca.

Grazie al lavoro effettuato dalle relazioni pubbliche, un’organizzazione si trova inserita all’interno di una vasta rete di relazioni che costituiscono il punto di partenza di un flusso di scambi, che sono sia un grande vantaggio sia fonte inestimabile di conoscenza e fiducia.

Questo lavoro è fondamentale per costruire il capitale relazionale dell’organizzazione stessa, un capitale che le permette di operare e prosperare nell’ambiente di riferimento, in quanto può contare su sostenitori e aiutanti che la appoggiano non solo nei momenti positivi ma anche in eventuali situazioni di crisi; per l’organizzazione che si trova all’interno di una rete è necessario essere pronti a fornire a sua volta sostegno ai propri partners.

In questo capitolo è stato affrontato il tema della relazione, cercando di darne una visione completa tramite i componenti fondamentali che la caratterizzano. Una relazione che si possa considerare positiva e in buona salute deve basarsi su:

⁷² Canuti L., Palma A. M. (2017), “La gentilezza che cambia le relazioni. Linfe vitali per arrivare al cuore”, FrancoAngeli, Milano;

Una relazione che si possa considerare positiva e in buona salute deve basarsi su:

- fiducia e trasparenza da entrambe le parti,
- una comunicazione che ponga i due interlocutori a livello paritario e che metta al centro l'ascolto reciproco,
- volontà di negoziare in caso di conflitto, in modo da ottenere la miglior soluzione possibile per entrambe le parti.

3. Centralità della persona

3.1 La centralità della persona nelle organizzazioni

Le imprese del secolo scorso basavano la propria attività sul modello taylorista, che prevede una razionalizzazione del ciclo produttivo e l'organizzazione scientifica del lavoro, che viene raggiunta scomponendo e suddividendo i processi di lavorazione in singoli movimenti costitutivi, cui vengono assegnati dei tempi standard di esecuzione. Al dipendente non era richiesta nessuna specifica conoscenza o competenza, in quanto il suo ruolo prevedeva semplicemente di interagire con una macchina che avrebbe svolto per lui le funzioni prestabilite: non dovevano fermarsi a pensare al perché fare un'azione piuttosto che un'altra.

Le imprese e i modelli organizzativi sono cambiati, ma in molti casi però è rimasto una specie di atteggiamento "spersonalizzante" nei confronti dei lavoratori, che non vengono considerati come individui con bisogni e desideri e il loro ruolo all'interno delle organizzazioni resta spesso marginale.

A causa di questo tutti diventano sostituibili e raramente ci si sente importanti e considerati all'interno dell'organizzazione. Se si percepisce che il proprio contributo non viene valutato abbastanza è difficile che si sviluppi un rapporto di attaccamento nei confronti dell'azienda in cui si lavora.

Come è stato descritto nel corso del paragrafo *1.2 Gentilezza nella storia* e in particolare nel sotto paragrafo *1.2.6 La contemporaneità*, nel corso degli ultimi trent'anni c'è stato un declino nell'ambito delle relazioni interpersonali, caratterizzato dal dilagare di atteggiamenti aggressivi e da un lento abbandono della gentilezza, e questo è avvenuto anche nel mondo del lavoro.

Dopo il 2007 e lo scoppiare della crisi economica c'è stato però un cambiamento di rotta, e si sta lentamente passando da un modello verticale a uno orizzontale: "come il rinascimento, si sta sviluppando una nuova concezione che si basa sulla centralità dell'uomo come autore del proprio destino. Il lento superamento della condizione volta a massimizzare il profitto

personale sta spostando l'ago della bilancia verso una maggiore partecipazione alla vita degli altri".⁷³

Esiste un processo in corso che prevede l'umanizzazione delle aziende, una modifica nella concezione del lavoro: si cerca sempre più coesione tra i bisogni aziendali e quelli del dipendente, che non sono legati solo a necessità fisiologiche ma anche a bisogni di autorealizzazione.

Questa distinzione fa riferimento alla "piramide di Maslow", una rappresentazione grafica elaborata tra il 1943 e il 1954 dallo psicologo statunitense Abraham Maslow, che ha ideato il concetto di "gerarchia dei bisogni", divulgata nel suo libro *"Motivation and Personality"* pubblicato nel 1954.



Figura 3.1 La piramide di Maslow

⁷³ Milani C. (2017), "La forza nascosta della gentilezza", Sperling & Kupfer, Milano

La scala di bisogni è divisa in cinque livelli, che pone alla base i bisogni più elementari (quelli necessari per garantire la sopravvivenza) per poi salire verso quelli più complessi e di carattere sociale. I bisogni emergono in modo progressivo: solo soddisfacendo quelli dei livelli inferiori si permette a quelli dei livelli superiori di manifestarsi.⁷⁴

Per quanto riguarda il mondo del lavoro nello specifico, una ricerca successiva, realizzata nel 1959, spiega quali sono i bisogni che si creano in ambito professionale.

Lo psicologo statunitense Frederick Herzberg realizzò uno studio per esaminare come le modalità con cui i bisogni di stima e di autorealizzazione si sviluppano nelle persone. Da questa ricerca risultò che esistono due tipologie di fattori che determinano la soddisfazione e insoddisfazione del lavoratore.

I primi vengono chiamati fattori igienici. Sono quei fattori che non motivano ma, se non soddisfatti, generano insofferenza ed insoddisfazione. Tra questi per esempio si trova: la supervisione da parte dei superiori, le politiche delle risorse umane, le condizioni generali di lavoro (orario, riposo settimanale, stipendio), le relazioni interpersonali in azienda, la sicurezza del lavoro, il rapporto tra vita professionale e personale.

I secondi invece sono i fattori motivanti. Tutti quei fattori che soddisfano bisogni superiori e che generano nella persona una maggiore motivazione e produttività sul lavoro. Se questi non dovessero essere soddisfatti non comporterebbero l'insoddisfazione dell'individuo.

Di questa categoria fanno parte: il riconoscimento dei risultati raggiunti, la responsabilità, lavoro qualificante, la crescita professionale, l'avanzamento nella carriera.⁷⁵

Lo studio di Herzberg è stato il primo a dimostrare come soddisfazione e insoddisfazione sul posto di lavoro dipendono da diversi fattori e che non sono reazioni opposte agli stessi fattori: per questo motivo risolvere le cause di insoddisfazione non crea automaticamente soddisfazione, e aggiungere fattori di soddisfazione non elimina del tutto l'insoddisfazione.

⁷⁴ <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-piramide-dei-bisogni-di-maslow#>

⁷⁵ <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/herzberg-fattori-igienici-e-motivanti#>

Per soddisfare i fattori igienici è necessario: fissare politiche aziendali semplici e costruttive, fornire degli strumenti efficaci di supervisione e di sostegno, creare e sostenere una cultura di rispetto per tutti i membri, creare posizioni lavorative con compiti significativi, fornire sicurezza del lavoro, ecc.

Invece per creare le condizioni per la motivazione sul posto di lavoro si devono: fornire opportunità di realizzazione; riconoscere i risultati dei lavoratori (riconoscimenti sia simbolici che monetari),

creare obiettivi lavorativi gratificanti che soddisfino competenze e capacità del lavoratore, delegare il più possibile le responsabilità ai vari membri del team, dare la possibilità di progredire nella società attraverso promozioni interne, offrire dei piani di formazione e di sviluppo, in modo tale che le persone possano raggiungere le posizioni cui ambiscono all'interno dell'azienda.

3.2 Il ruolo delle organizzazioni

Il ruolo delle organizzazioni nella riscoperta della centralità dell'essere umano è particolarmente significativo.

Tra le aziende infatti c'è crescente consapevolezza del fatto che sia necessario andare oltre al modello che mette al centro la singola impresa e il suo profitto, per mettere al centro di tutto l'individuo e come portatore di competenze e potenzialità che possono essere un gran contributo per l'azienda (Canuti, Palma 2017)

In molte aziende si registrava rigidità nella struttura gerarchica, che limitava e/o impediva la partecipazione attiva dei lavoratori alla gestione aziendale. Questo accade tuttora in molte organizzazioni, ma la tendenza sembra cambiata.

All'interno di ogni organizzazione si trova un certo tipo di atmosfera lavorativa, che viene definita clima organizzativo: esso condiziona il lavoro dei dipendenti, in termini di motivazione, di rapporto con i colleghi, di performance ed efficienza. Per creare in ambito professionale un buon clima, bisogna intervenire sulla cultura organizzativa, che è composta dall'insieme di valori che l'azienda trasmette sia all'esterno che all'interno. La cultura organizzativa

è più importante di ogni strategia perché aiuta a chiarire il significato delle singole attività rispetto a un obiettivo finale, crea motivazione nei dipendenti e li incoraggia a lavorare in una data direzione.

Quando i lavoratori non sono sottoposti a stress eccessivo e possono lavorare in un contesto positivo e incoraggiante riescono a gestire incarichi anche complessi senza che questo condizioni la loro motivazione. La felicità in azienda si traduce in una maggiore produttività, che viene solitamente ripagata con retribuzione e successo professionale superiori. Più si diffondono il benessere organizzativo e la felicità individuale dei dipendenti, più l'azienda ha la possibilità di crescere.

Ogni azienda dovrebbe dunque considerare l'importanza del benessere professionale. Il punto di partenza è investire nella cultura organizzativa, incentivando la capacità di osare, premiando le persone di talento, creando dei percorsi di formazione continua, un ambiente sereno e motivante, delle occasioni di condivisione anche informali tra i dipendenti. In questo modo l'organizzazione potrà contare su professionisti felici, motivati e orgogliosi di lavorare al suo interno.⁷⁶

Prima che lavoratori, i dipendenti di un'azienda sono persone con aspirazioni, sogni e soprattutto con bisogni che non sono unicamente di tipo materiale. Chi ancora pensa che l'unico principio a guidare i lavoratori dipendenti nella scelta del posto di lavoro o a convincerli a restare in una determinata azienda sia il beneficio materiale, sbaglia: numerosi sono gli studi che dimostrano come la paga è solo uno dei tanti fattori che vengono presi in considerazione.⁷⁷

Il contributo delle aziende nel mettere la persona al centro del sistema riguarda due ambiti in particolare: la gestione della comunicazione interna e l'attivazione di piani di welfare aziendale. Tramite queste due azioni l'azienda soddisfa i bisogni primari del lavoratore e gli permette di sentirsi parte integrante del sistema, soddisfacendo in questo modo anche i desideri di appartenenza e autorealizzazione.

⁷⁶ <https://www.risorseumane-hr.it/benessere-organizzativo-aziendale/>

⁷⁷ <https://www.insidemarketing.it/welfare-aziendale-benessere-lavoratori/>

3.3 Comunicazione interna

Riprendiamo l'argomento, già affrontato nel capitolo dedicato alla Relazioni, al paragrafo 2.5.4 *Comunicazione esterna e interna*.

La comunicazione interna può essere definita come “l'insieme dei processi di interazione finalizzati a generare le risorse catalizzanti per il funzionamento dell'impresa. Tali risorse sono la conoscenza che alimenta i processi di lavoro e l'identificazione dei collaboratori nei fini e nei valori dell'organizzazione, che li motiva a immettere la conoscenza nei processi aziendali” (Mazzei, 2004).

La comunicazione interna negli ultimi anni ha visto aumentare la propria importanza nelle imprese, in quanto ci si è resi conto che gli stakeholder interni non sono solo i destinatari di azioni di comunicazione ma anche attori del processo ⁷⁸: tutti coloro che collaborano con l'impresa danno vita a dei messaggi che fanno parte di quel complesso di segnali che vengono percepiti dal cliente e sulla base dei quali questi sviluppano fedeltà verso l'impresa e le attribuiscono una reputazione (Kitchen, Schultz, 2003).

La comunicazione interna fa riferimento a dei flussi di comunicazione che si realizzano fra l'organizzazione e gli interlocutori posti all'interno dei confini giuridici e organizzativi dell'impresa. Essa è rivolta principalmente ai dipendenti e ai collaboratori, cioè a quegli interlocutori con i quali esiste un rapporto di appartenenza basato su un contratto di lavoro dipendente o assimilato.

L'esternalizzazione e la diffusione di conoscenza sono processi di comunicazione attraverso cui la conoscenza tacita che appartiene a un individuo viene trasformata in conoscenza esplicita, disponibile anche per altri individui. Per esternalizzare questa conoscenza la comunicazione avviene sotto forma di metafore, di analogie e di narrazione (Mazzei, 2006).

La comunicazione interna è fondamentale per sviluppare l'identificazione dei collaboratori nella comunità organizzativa, che si fonda su relazioni di fiducia sia verso l'impresa sia tra i soggetti che ne fanno parte (Adler, 2001).

⁷⁸ Mazzei A. (2006), “La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale”, disponibile su: <http://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Mazzei.pdf>

I processi di comunicazione interna che aiutano a generare l'identificazione nella comunità organizzativa sono quelli relativi all'allineamento sugli obiettivi e sulla visione dell'impresa, alla costruzione di un'identità distintiva, allo sviluppo di relazioni di fiducia, al consolidamento di un contesto di benessere organizzativo, alla gestione del cambiamento organizzativo.

Questa nuova filosofia sposta il focus dal profitto "ad ogni costo" a una nuova idea di azienda che investa sui dipendenti, che crei valore per i consumatori, che abbia una gestione più etica.

Sulla scorta di questo modello e basandosi su tale consapevolezza, il ruolo di ogni singolo individuo e ogni singola organizzazione, impresa privata o istituzione pubblica che sia, risulta fondamentale per risvegliare il "senso" nel mondo e in noi che lo abitiamo. Non si tratta solo di comprenderne la necessità ma anche di sentirne la responsabilità, e di esercitare tutto il proprio potere nella gestione del cambiamento e nella guida delle persone. Quelle aziende e quelle pubbliche amministrazioni che saranno parte attiva di questo cambiamento, rimettendo l'essere umano al centro delle proprie politiche e strategie per produrre un impatto tangibile e generare un profondo senso di gratitudine nell'altro, saranno quelle che traguarderanno il futuro oltre il futuro.⁷⁹

⁷⁹ <http://www.oscardimontigny.it/un-capitalismo-di-svolta-o-di-facciata/>

3.4 Welfare

OD&M Consulting è una realtà che si occupa di consulenza nell'ambito HR e fa parte di Gi Group, agenzia per il lavoro di carattere multinazionale, ha di recente compiuto uno studio sulle aziende sensibili ai bisogni dei dipendenti: su un campione di 112 aziende e 300 lavoratori ha rilevato che quelle più attente forniscono servizi per la gestione del tempo, consulenza e aree ricreative. La centralità dell'essere umano è sempre più importante per le aziende che vogliono rafforzarsi e perdurare nel tempo. ⁸⁰

Elena Giaretta, professore di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli studi di Verona, ha effettuato uno studio su un campione di aziende ultracentenarie per esaminare i vari fattori di longevità, che servono a stabilire l'identikit dell'impresa longeva. ⁸¹ I fattori di vitalità sono (ordine casuale):

1. centralità fattore umano
2. qualità del prodotto
3. servizio al cliente
4. innovazione rispettando la tradizione
5. insieme di valori etici
6. saper prendere decisioni al momento giusto
7. capacità di valutare e cogliere le opportunità
8. capacità di controllo del management
9. monitoraggio dei segnali provenienti dall'ambiente di riferimento
10. adattamento continuo della gestione in funzione dei risultati ottenuti
11. introduzione di un nuovo prodotto nel mercato
12. aver contrassegnato un prodotto con un tocco distintivo (ad es. un marchio) ed averlo promosso per primi
13. attenzione (e talvolta diffidenza) nei confronti delle novità.

⁸⁰ Milani C. (2017), "La forza nascosta della gentilezza", Sperling & Kupfer, Milano

⁸¹ Giaretta E. (2004), "Vitalità e longevità d'impresa. L'esperienza delle aziende ultracentenarie", Giappichelli

Tra questi mettiamo in evidenza il primo punto in elenco, ovvero la centralità del fattore umano: quando garantire il benessere dei dipendenti è tra le preoccupazioni di un'azienda, la qualità dell'ambiente lavorativo inevitabilmente si alza e di conseguenza questo aiuta a costruire una percezione positiva dell'azienda che si trasforma in reputazione.

Nel 2013 McKinsey & Company ha pubblicato un rapporto sul welfare sussidiario⁸² come azione da parte delle aziende per dare risposta adeguata ai bisogni di protezione sociale dei dipendenti.

Il welfare aziendale si fonda sulla necessità di trovare un equilibrio tra la gestione economica e organizzativa dell'impresa nel rispetto dei bisogni dei collaboratori.

Il campione della ricerca era strutturato come mostrato in fig. 3.2:

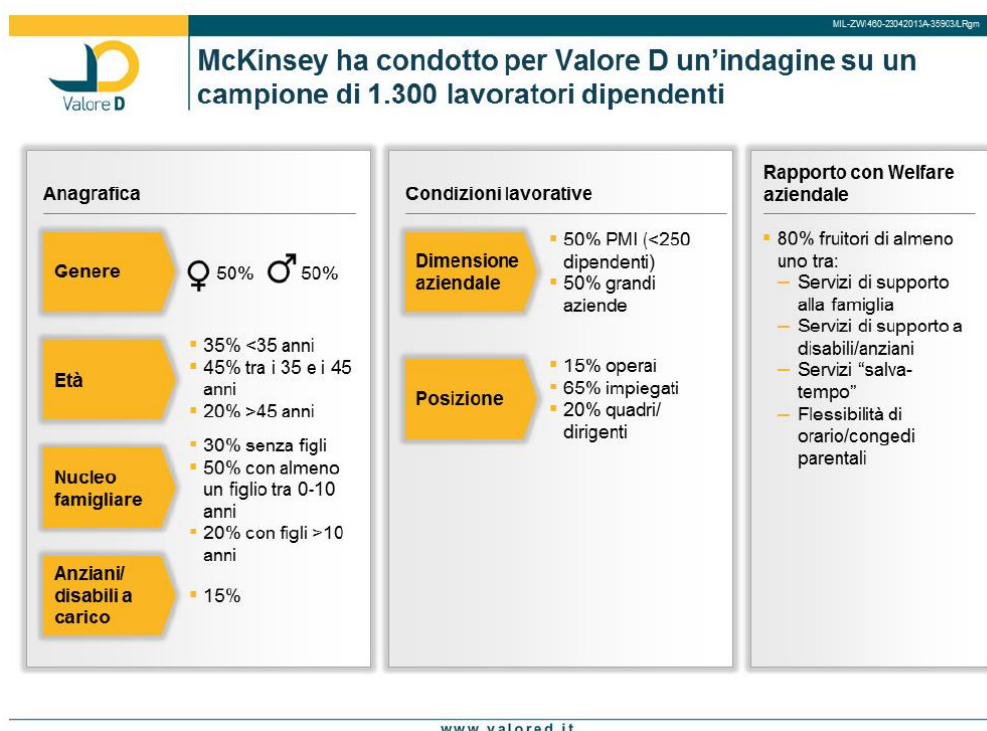


Figura 3.2 Campione dell'indagine

⁸² <https://www.mckinsey.it/idee/il-welfare-sussidiario-un-vantaggio-per-aziende-e-dipendenti>

In Italia la necessità di welfare è decisamente cambiata, a seguito di alcune tendenze irreversibili: aumento della vita media e invecchiamento della popolazione, riduzione dei nuclei familiari e aumento del numero di donne che lavorano hanno modificato il modello familiare dominante (fig. 3.3).



Figura 3.3 Cambiamento dei bisogni dei welfare

Secondo questo rapporto in Italia la spesa pubblica a sostegno del welfare rimane concentrata su pensioni e sanità, e solo il 25% è destinato ai servizi di supporto a famiglie, invalidi e poveri (pari a 1.800 Euro pro-capite, rispetto ai 3.100 della Francia, 2.500 della Germania, 2.200 del Regno Unito): in questo modo restano scoperti i bisogni di sicurezza sociale di gran parte della popolazione.

Rispetto al passato approccio odierno non più legato a schemi di paternalismo e filantropia: oggi l'attenzione al welfare aziendale è fondata sulla necessità di trovare un nuovo equilibrio tra la gestione economica e organizzativa dell'impresa, all'interno di uno scenario di mercato in competizione, nel rispetto di una cambiata realtà sociale e delle diverse necessità dei collaboratori.

La ricerca di McKinsey & Company dimostra che è possibile per le imprese dare un contributo alla domanda di welfare, rendendo l'intervento vantaggioso anche sotto il profilo economico. Le aziende hanno compreso che il welfare

sussidiario è fonte di molte opportunità: aumenta la produttività, consente di ripensare i modelli organizzativi, supporta la *diversity*, contiene i costi e permette di rivedere le politiche retributive. La condizione che permette di metterlo in pratica in modo positivo è che si conoscano in modo approfondito i bisogni di welfare dei dipendenti.

Dalla ricerca emerge come l'intera popolazione aziendale necessiti di politiche di welfare, indipendentemente dalla condizione socioeconomica, dall'età o dal genere (fig. 3.4).



Figura 3.4 Bisogno di welfare secondo popolazione aziendale

Colpisce inoltre che tra i bisogni più sentiti ci sia quello di avere maggior sostegno nell'ambito dell'assistenza agli anziani, seguito da bisogno di flessibilità oraria e di avere congedi parentali garantiti per i neo-papà (fig.3.5).



Emergono necessità ancora più pressanti della cura dei figli

“ È importante poter usufruire di servizi quali: ”



FONTE: McKinsey & Company

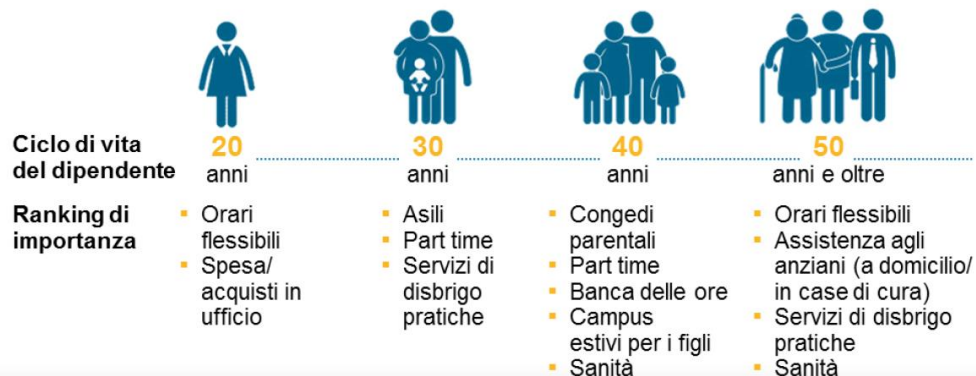
www.valored.it

Figura 3.5 Quali sono i servizi più desiderati

È possibile osservare inoltre come a diverse fasi della vita si associno necessità diverse: se i dipendenti più giovani chiedono orari flessibili e servizi per la persona, dai 30-40 anni in poi desiderano servizi in supporto alla famiglia e alla cura degli anziani (fig. 3.6).



Il bisogno di welfare cambia lungo il ciclo di vita



FONTE: McKinsey & Company

www.valored.it

Figura 3.6 Come cambia il bisogno di welfare con l'età

Un dato importante sottolineato all'interno del report è come i lavoratori valutino il valore economico dei servizi offerti: il valore attribuito infatti supera ampiamente il costo effettivo di produzione di tali servizi, e questo extra-valore si traduce in un beneficio superiore fino al 70% rispetto al costo sostenuto. Di questo 70% il 25% dipende dai prezzi vantaggiosi che l'azienda ottiene dai fornitori di servizi rispetto al singolo individuo, e dalla messa a disposizione di strutture e servizi; il restante 45% è generato dalla miglior qualità del servizio e da altri elementi di tipo intangibile. L'extra-valore percepito è tanto maggiore quanto i servizi sono normalmente difficili da reperire per il singolo individuo o particolarmente costosi (fig. 3.7).

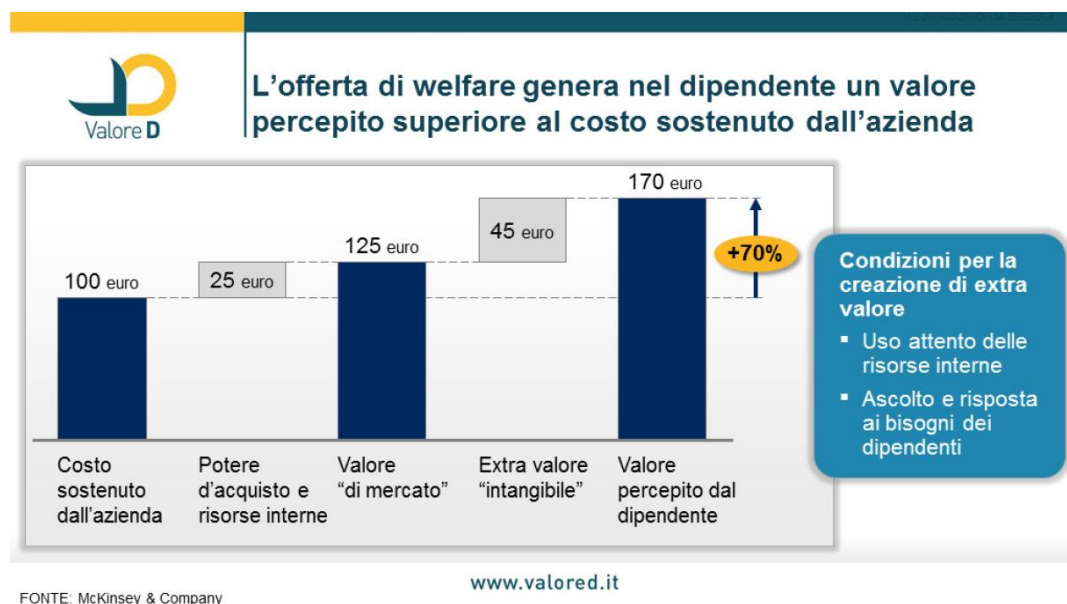
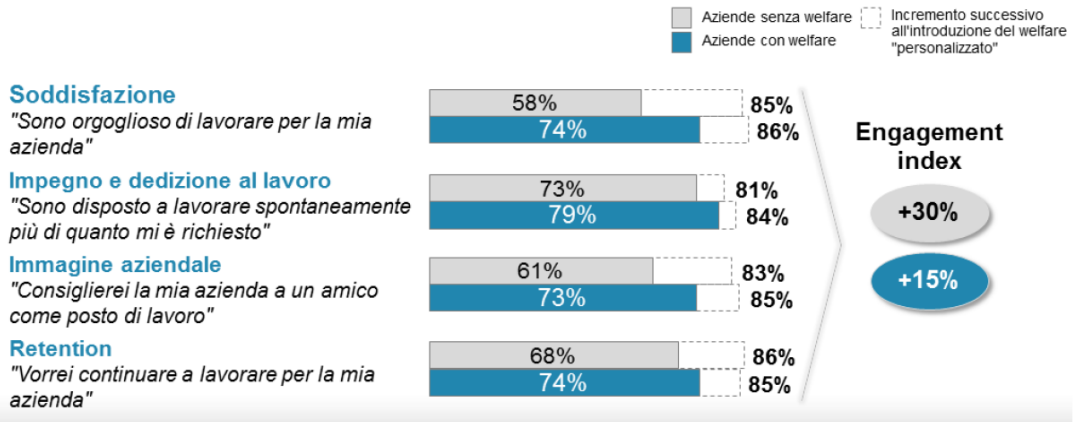


Figura 3.7 Differenza tra valore percepito e costo sostenuto

Un programma di welfare ben strutturato produce effetti positivi tangibili, e si trasforma in un'importante leva di vantaggio competitivo per l'azienda, che può veder aumentare numerosi parametri come il livello di soddisfazione, l'attaccamento al luogo di lavoro e l'immagine aziendale (fig. 3.8).



Il welfare aziendale migliora significativamente il benessere organizzativo



FONTE: McKinsey & Company

www.valored.it

Figura 3.8 Quanto il welfare migliora il benessere organizzativo

Il welfare aziendale ha un impatto molto positivo anche sui livelli di produttività: diminuiscono le assenze dei dipendenti e aumenta il livello di disponibilità a lavorare più di quanto richiesto (fig. 3.9).



Il welfare ha inoltre un impatto positivo sulla produttività

Esempi di impatto delle politiche di welfare sulla produttività

... con un impatto positivo per l'azienda fino a...



FONTE: McKinsey & Company

www.valored.it

Figura 3.9 Impatto del welfare sulla produttività

L'analisi dimostra anche che l'offerta di welfare sussidiario si rivela inefficace se standardizzata sui bisogni medi della popolazione aziendale: il rischio è di disperdere risorse in servizi che non vengono considerati prioritari dai dipendenti. Conoscere i reali bisogni dei dipendenti in base alla fascia d'età permette all'azienda di strutturare un programma di welfare targettizzato, ottenendo il maggior beneficio possibile in termini di produttività, soddisfazione dei dipendenti e risultati economici.

Si stima che con un costo di 150 € per dipendente, l'azienda può ottenere un beneficio economico netto di circa 300 €: una parte di questa cifra è riferibile a risparmi di costo, il resto coincide a un aumento della produttività.

Offrire un programma di welfare aziendale non è filantropia, ma una leva di vantaggio competitivo che permette di migliorare sia il benessere organizzativo che le performance economiche dell'azienda.

Per essere davvero efficiente, il programma di welfare deve essere costruito in modo tale da essere integrato nel modello organizzativo aziendale:

- deve essere chiaro a quali obiettivi deve rispondere e a quali target è indirizzato, in modo tale che la spesa effettuata sia veramente efficace (“spendere molto” non sempre equivale a “spendere bene”);
- bisogna ascoltare i bisogni dei dipendenti prima, per sapere cosa ritengono necessario e cosa superfluo;
- per i servizi bisogna sfruttare le risorse interne e far valere il proprio potere contrattuale per ottenerli a un prezzo vantaggioso;
- bisogna dotarsi di adeguate strutture organizzative e di strumenti per monitorare i risultati.

La definizione afferma che “per welfare si intende quell'insieme di azioni attuate da un'organizzazione attraverso un'articolata gamma di strumenti per giungere ad un miglioramento del clima interno, del benessere organizzativo e del singolo lavoratore; queste iniziative favoriscono la motivazione dei collaboratori e quindi la produttività e le *performance* economiche d'impresa” (Fornasier, Lucchini, Strelotto, Vecchiato, 2019, p.89).

Con il termine “welfare aziendale” dunque si intende l’insieme di misure e di interventi messi in atto volontariamente da un’organizzazione a favore dei propri dipendenti, attraverso una vasta serie di strumenti, servizi, azioni e prestazioni, per migliorarne la vita privata e lavorativa in numerosi ambiti, incrementando il loro benessere individuale, professionale e familiare sotto il profilo economico e sociale. Queste iniziative sono finalizzate anche al miglioramento del clima interno e del benessere organizzativo, alla valorizzazione delle risorse umane e, di conseguenza, al potenziamento dei risultati d’impresa.⁸³

Si tratta di iniziative volontarie, concrete e spesso non dichiarate (specialmente se attuate in realtà di piccole dimensioni), che rispondono generalmente a istanze sociali effettive, come nel caso di misure per la salute e la sicurezza dei dipendenti, per la loro formazione, per il sostegno al reddito e al potere d’acquisto, per la conciliazione del tempo di vita col tempo di lavoro. Per le imprese che adottano queste politiche le persone che vi lavorano sono il vero capitale dell’organizzazione, il suo volto, la ragione del suo sviluppo, la fonte principale di forza e di vantaggio competitivo.

Le diverse misure di welfare aziendale possono offrire delle opportunità concrete di miglioramento della qualità di vita dei dipendenti, dal momento che il loro obiettivo è quello di soddisfare i loro bisogni e di incrementare il loro sviluppo umano e il loro benessere.

Il benessere si può descrivere come una condizione felice di salute, di forze fisiche e morali, uno stato di prosperità che riguarda l’assetto delle condizioni di vita della persona e delle risorse e delle opportunità a sua disposizione nelle varie fasi della sua esistenza. Questa condizione positiva per l’individuo non è così facile da raggiungere, poiché dipende da numerosi fattori. Sempre più imprese stanno orientando i propri sistemi di gestione del capitale umano verso il tema del benessere organizzativo.⁸⁴

⁸³ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G. (2019), “Welfare 4.0 Competere Responsabilmente Aziende con l’anima: responsabilità sociale, welfare e community relation”, Franco Angeli, Milano

⁸⁴ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G. (2019), “Welfare 4.0 Competere Responsabilmente Aziende con l’anima: responsabilità sociale, welfare e community relation”, Franco Angeli, Milano

Le azioni di welfare che possono essere attivate dalle aziende per i propri dipendenti sono numerosissime; ecco qualche esempio.

Tra le misure che vengono adottate più frequentemente, dare la possibilità ai propri dipendenti di poter gestire in modo più autonomo e flessibile il proprio orario di lavoro.

Lo *smartworking* o lavoro agile viene definito come una “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.⁸⁵

Amorim Cork Italia⁸⁶ è la filiale italiana del Gruppo Amorim ed è tra le aziende leader in Italia per la produzione e vendita di tappi in sughero. Fondata nel 1999, a partire da una partnership con un'azienda che operava nel mercato dal 1970, l'impresa ha sede nel trevigiano e impiega circa 50 persone, tra uffici amministrativi e produzione. Recentemente ha introdotto un nuovo piano di welfare, comprendente, tra le altre iniziative, quella dell'orario di lavoro flessibile in entrata e in uscita. L'istituzione di una “banca ore” permette ai dipendenti di assentarsi per un numero di ore maggiore rispetto alle ferie e permessi maturati.⁸⁷

Per supportare i genitori le aziende hanno messo in atto diverse iniziative: oltre ai servizi di asilo aziendale e al *babysitting on demand*, vengono erogate borse di studio e rimborso libri a sostegno delle spese scolastiche.

⁸⁵ Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana, LEGGE 22 maggio 2017, n. 81 Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato, disponibile su: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

⁸⁶ <https://www.amorimcorkitalia.com/>

⁸⁷ <https://www.benessereorg.it/orario-di-lavoro-e-mio-e-lo-gestisco-io/>

Copan Italia S.P.A.⁸⁸ non solo ha attivato un asilo nido aziendale, ma l'ha fatto con orari di apertura che seguono le reali esigenze dei dipendenti (apertura alle ore 5.45 e chiusura alle 22).⁸⁹

Numerose sono le azioni a tutela della salute dei dipendenti: garantire ai dipendenti una dieta sana ed equilibrata all'interno delle mense aziendali, check up gratuiti.

La Siderforgerossi⁹⁰ di Arsiero (acciaieria in provincia di Vicenza) ha avviato un programma per monitorare, su base volontaria, la salute dei propri dipendenti: l'obiettivo è di prevenire malattie aziendali o generali (colesterolo e stili di vita sotto controllo) e per migliorare la qualità della vita, ma anche per prevenire infortuni e assenteismo.⁹¹

L'azienda farmaceutica Flamma⁹² ha deciso di far partecipare ai dipendenti dei corsi per l'utilizzo di defibrillatori e garantisce permessi, fino a 8 ore per dipendente, per visite mediche di familiari.⁹³

Oltre al benessere fisico è possibile prevedere attività dedicate anche al benessere mentale, come fatto da ABB⁹⁴, multinazionale elettrotecnica operante nella robotica, nell'energia e nell'automazione, che ha attivato in collaborazione con Psya⁹⁵ (una società specializzata nella promozione del benessere in azienda e della qualità di vita al lavoro) un numero verde di sostegno psicologico per i propri dipendenti.

Non mancano le palestre aziendali o corsi di yoga all'interno dell'orario lavorativo, come quelli promossi da L'Hotel Principe di Savoia di Milano⁹⁶. Paola Lemmallo, direttore delle Risorse Umane a proposito dice: "abbiamo lavorato sul work-live balance dei nostri dipendenti, offrendo la possibilità di

⁸⁸ <https://www.copangroup.com/>

⁸⁹ <https://www.benessereorg.it/interessi-aziendali-ed-esigenze-del-dipendente-sono-conciliabili/>

⁹⁰ <http://www.siderforgerossi.com/>

⁹¹ https://www.huffingtonpost.it/antonio-calabro/il-welfare-aziendale-fa-crescere-anche-la-produttivita_a_23408291/?utm_hp_ref=it-welfare-aziendale

⁹² <https://www.flammagroup.com/>

⁹³ <https://www.benessereorg.it/interessi-aziendali-ed-esigenze-del-dipendente-sono-conciliabili/>

⁹⁴ <https://new.abb.com/it>

⁹⁵ <http://www.psyia.it/>

⁹⁶ <https://www.dorchestercollection.com/en/milan/hotel-principe-di-savoia/>

seguire corsi di yoga o pilates durante le ore lavorative; sull'alimentazione, offrendo consulenze personalizzate; sulla comunicazione; sulle relazioni fra colleghi con l'organizzazione di tour guidati e merende, per conoscere i propri colleghi come "persone" e non come "lavoratori" e sull'organizzazione di attività di volontariato e attivando degli strumenti di sostegno alla genitorialità". Lo sport può funzionare anche da abbattitore di barriere gerarchiche e attivatore di rapporti sociali, lo testimoniano due realtà: Fastweb organizza sessioni di running seguite da un trainer e le Olimpiadi aziendali, che secondo Francesca Fossi, Senior Manager of Welfare presso Fastweb Spa sono un'occasione in cui "l'amministratore delegato si trova a correre in pantaloncini in fianco all'impiegato del Customer Care"; Ideal Standard invece si occupa di organizzare *walking meeting*, che solitamente hanno luogo durante le pause pranzo.⁹⁷

La Steelco⁹⁸, azienda di Riese Pio X appartenente al gruppo tedesco Miele e leader nel mercato dei dispositivi di lavaggio e sterilizzazione nell'ambito medico e farmaceutico, offre ai suoi circa 600 dipendenti assicurazione sanitaria per sé e i loro familiari, l'assistenza fiscale gratuita e le convenzioni commerciali per l'acquisto di beni e servizi. Inoltre, hanno dato vita ad azioni mirate a rafforzare il rapporto con il territorio: secondo il presidente Ottorino Casonato "Un territorio dove il benessere è rappresentato dalle possibilità di vita all'aria aperta, dal mangiar bene e dove la solidarietà per gli altri è sempre in primo piano. Essere promotori della cura della persona, del benessere psicofisico e della condivisione è facile, investire risorse e concedere spazi aziendali all'espressione personale non è così scontato".

Ma le vere novità che esprimono quanto la persona sia il centro dello sviluppo aziendale sono: il rinnovo totale degli spazi di convivialità del servizio mensa, l'introduzione di un'area wellness dedicata ai dipendenti e soprattutto dell'orto aziendale.

⁹⁷ <https://www.benessereorg.it/il-benessere-allinterno-delle-aziende-passa-da-ascolto-e-comunicazione/>; <https://www.benessereorg.it/il-benessere-e-una-convergenza-di-interessi-tra-persone-e-aziende/>

⁹⁸ <https://www.steelcogroup.com/it/>

La coltivazione dell'orto aziendale condiviso è stata accolta con grande entusiasmo da molti dipendenti che possono così godere dei frutti della terra e del proprio lavoro.

La nuova area wellness e palestra attrezzata con un parco macchine TechnoGym® di ultima generazione si sviluppa su uno spazio complessivo di 200 mq e comprende anche un'area dedicata all'esercizio a corpo libero, posturale e relax. I dipendenti Steelco potranno usufruirne per 8 ore al giorno guidati a istruttori certificati.⁹⁹

Per le aziende è importante rendersi conto che alcune esperienze di vita dei dipendenti potrebbero influenzare l'attività lavorativa (magari riducendo la produttività) o addirittura causare la loro uscita dal mondo del lavoro.

La maggior parte dei lavoratori di oggi ha due vite lavorative: una che li vede dipendenti d'azienda, e una nascosta e ignorata di *caregiver*. I carichi di cura familiare rappresentano una situazione che, se trascurata, può provocare ingenti costi a carico dell'azienda, tra ferie e permessi di cui necessitano i dipendenti e che incidono sulla produttività.¹⁰⁰

Molte aziende si sono accorte che il fatto di essere un *caregiver* ha sviluppato nei propri dipendenti delle nuove *skills* in ambiti come *leadership* e organizzazione.

Life Based Value è un'azienda che "crea soluzioni digitali per lo sviluppo del capitale umano" e per questo ha ideato il programma MAAM: si tratta di un master che le aziende possono far frequentare ai propri dipendenti, in modo da "riconoscere la complessità delle persone e il potenziale che queste portano" come ha affermato Riccarda Zezza, CEO di Life Based Value.¹⁰¹

Il master è pensato per aiutare i dipendenti a trasformare le loro esperienze personali in competenze utili per la carriera e a viverle con meno stress; in questo modo si sentono più motivati e valorizzati, e migliorano la

⁹⁹ <https://barbaraganz.blog.ilsole24ore.com/2019/10/03/orto-aziendale-palestra-unaltra-azienda-crede-nel-benessere-al-lavoro/>

¹⁰⁰ <https://www.maam.life/la-strategia-della-cura/>

¹⁰¹ <https://www.benessereorg.it/progettare-lorganizzazione-la-centralita-delle-persone/>

consapevolezza del proprio ruolo oltre alla percezione di vicinanza dell'azienda.

Per l'organizzazione tutto questo significa risparmiare sulla formazione delle persone perché il metodo Life Based Learning le rende più efficaci e ne aumenta l'*engagement*, inoltre ritrovano i dipendenti più motivati ed efficaci e diventano più attraenti verso l'esterno.

Il welfare aziendale può fornire anche servizi legati utili alla quotidianità dei propri dipendenti: ad esempio, i dipendenti di Zeta Service¹⁰², azienda che si occupa di amministrazione del personale in *outsourcing*, sviluppo del capitale umano e consulenza del lavoro, hanno a disposizione un "maggiordomo aziendale" che si occupa di fare al loro posto commissioni come il cambio gomme, la pulizia dell'auto, il ritiro della spesa e dei pacchi Amazon.¹⁰³

Anche l'ambito culturale offre diverse possibilità alle aziende: i dipendenti di Brunello Cucinelli hanno diritto a un rimborso per gli acquisti di libri, per il cinema, il teatro o le visite ai musei.¹⁰⁴

In altre aziende vengono create delle vere e proprie biblioteche, a partire dal contributo degli stessi dipendenti che portano i propri libri usati.

Tutti questi esempi forniscono una panoramica generale sull'ampio mondo del welfare aziendale.

Esso rappresenta sicuramente un fattore di positività e benefici per le aziende, ma allo stesso tempo può rivelarsi fatale se messo in atto in modo superficiale e approssimativo.

Secondo Mario Mazzoleni "Il welfare è una grande opportunità per le aziende, bisogna però evitare che si faccia welfare solo per moda".¹⁰⁵ Le aziende dunque devono assicurarsi di offrire ai lavoratori dei servizi davvero utili per loro, e questo possono farlo solo mediante l'ascolto delle loro esigenze. Il

¹⁰² <https://zetaservice.com/>

¹⁰³ <https://www.benessereorg.it/ascoltare-i-bisogni-dei-dipendenti-per-costruire-la-felicit%C3%A0-in-azienda/>

¹⁰⁴ <https://www.benessereorg.it/perche-il-ben-essere-e-diverso-dal-benessere/>

¹⁰⁵ <https://www.benessereorg.it/interessi-aziendali-ed-esigenze-del-dipendente-sono-conciliabili/>

welfare deve essere contestualizzato all'interno dell'azienda, alla visione del futuro e agli orientamenti di lungo periodo.

Così facendo può concretamente aiutare lo sviluppo aziendale, contribuire a creare fiducia fra i soggetti interni all'azienda e alla legittimazione dell'impresa a livello territoriale, creando in questo modo delle nuove opportunità di mercato.

Pasquale Davide De Palma CEO di HR Coffee afferma che “La cosa più importante è mettere le persone al centro in un confronto *bottom up*, ovvero di ascolto e gestione “dal basso”, in quanto nelle organizzazioni che funzionano c'è condivisione e non competizione fra le esigenze dell'azienda e dei dipendenti”.¹⁰⁶

Oltre al rischio che i servizi di welfare siano attivati solo per una “moda” passeggera, in molti casi c'è il pericolo di ricadere in un atteggiamento paternalistico.

Il paternalismo viene definito come “atteggiamento o comportamento improntato a benevola protezione e condiscendenza da parte di un datore di lavoro nei confronti dei suoi dipendenti o, in generale, da parte di qualcuno verso chi è gerarchicamente inferiore, o più giovane”¹⁰⁷ e viene considerato un atteggiamento tipico della vecchia cultura imprenditoriale italiana: ha segnato tra l'Ottocento e il Novecento alcune avventure aziendali italiane (Olivetti, Lanerossi, Marzotto, Crespi, ecc.), ma ora significherebbe soltanto il rifiuto di passare dalla tradizionale cultura proprietaria, radicata nella media e piccola manifattura, alla moderna cultura istituzionale d'impresa.

Il paternalismo più che fornire servizi di welfare fa delle “concessioni”, che per volontà del datore di lavoro devono apparire compassionevoli, generose e sollecite.

Ne è un esempio il fatto che nell'esperienza italiana il welfare aziendale è stato nella maggior parte dei casi orientato a soddisfare i bisogni primari (la spesa, la sanità integrativa, le spese scolastiche, le spese di trasporto, i nidi aziendali,

¹⁰⁶ <https://www.benessereorg.it/interessi-aziendali-ed-esigenze-del-dipendente-sono-conciliabili/>

¹⁰⁷ <http://www.treccani.it/vocabolario/paternalismo/>

ecc.), trascurando, il tema delle competenze e del merito che ora sono imprescindibili.

Questa tendenza si riscontra soprattutto nelle aziende di taglia media o medio-piccola, a controllo familiare, poco managerializzate e sindacalizzate.¹⁰⁸

Tenere in considerazione la centralità della persona si dimostra una qualità fondamentale per le aziende. Esse devono sempre più dare spazio alle opinioni dei propri dipendenti, ascoltarle e quando possibile mettere in pratica ciò che gli viene suggerito, soprattutto per quanto riguarda le loro necessità. Grazie a una politica di ascolto attivo delle esigenze e delle problematiche dei lavoratori, il datore di lavoro può mettere in atto iniziative di rilevanza sociale per cercare di soddisfare i loro bisogni.

Le politiche di welfare aziendale di questo tipo costituiscono un investimento sul futuro dell'azienda perché esse sono capaci di offrire servizi di qualità, adeguati alle esigenze e accessibili. Rappresentano dunque un'opportunità concreta per fare un salto di qualità dal punto di vista economico, sociale, etico e culturale (Fornasier, Lucchini, Strelotto, Vecchiato 2019).

Alla luce di tutto quanto è stato detto infatti risulta chiaro che per le aziende sia estremamente vantaggioso in termini di rendimento e produttività avere dei dipendenti affezionati all'azienda e soddisfatti del proprio impiego.

Il cosiddetto "secondo welfare", costituisce una "nuova generazione" di politiche sociali sviluppate al di fuori del contesto pubblico e basate sulla collaborazione, sulle sinergie e sulle relazioni con diversi attori. Questa denominazione nasce il 15 giugno 2010 con un articolo di Dario Di Vico pubblicato dal Corriere della Sera¹⁰⁹.

Se il *welfare state* continuerà a occuparsi dei bisogni e dei rischi primari fondamentali dell'esistenza (salute, infortunio, disoccupazione, vecchiaia, previdenza di base, disabilità), il secondo welfare provvederà alla protezione sociale integrativa e volontaria, soprattutto nel campo della previdenza

¹⁰⁸ <https://www.benessereorg.it/se-i-vertici-non-ascoltano-la-base-i-rischi-del-welfare-paternalistico/>

¹⁰⁹ Di Vico D., "Il welfare dei privati che sostituisce lo Stato", *La Nuvola del Lavoro del Corriere della Sera*, 5 giugno 2010, disponibile su: http://nuvola.corriere.it/2010/06/15/il_welfare_dei_privati_che_sos/

complementare, dell'assistenza alle persone e alle famiglie e della sanità, ma anche negli altri settori.

Il secondo welfare si fonda su di un approccio relazionale, che pone al centro le persone e i loro bisogni, fornendo assistenza alla persona e alla famiglia, conciliazione dei tempi di vita e i tempi di lavoro.

Le iniziative che rientrano in quest'ambito sono finalizzate a soddisfare, armonizzare e bilanciare le esigenze di benessere lavorativo con quelle di benessere extra-lavorativo, slegato dall'adempimento dei compiti professionali e dedicato a se stessi, alla propria famiglia, ai propri interessi, alla formazione personale, allo svago e allo sviluppo in genere della propria personalità.

Gli obiettivi principali sono due: da un lato, rafforzare la fidelizzazione del dipendente e creare un forte spirito di squadra/appartenenza; dall'altro, migliorare la reputazione aziendale nella comunità/territorio nella quale l'impresa opera e agisce. Oltre ad essere uno strumento di contrattazione aziendale il welfare può diventare uno strumento per favorire l'*engagement* a partire dai dipendenti, potenziare l'attrattività dell'azienda, incrementare la reputazione del *brand*, migliorare le relazioni con la comunità locale. Le imprese così diventano più competitive e contemporaneamente più responsabili.¹¹⁰

I due temi di Responsabilità Sociale d'Impresa e di politiche di welfare sono infatti collegati: un'impresa socialmente responsabile è un soggetto che ha la capacità di creare un rapporto di qualità con i propri interlocutori, siano questi esterni o interni; di conseguenza, una simile organizzazione sarà più propensa ad adottare pratiche virtuose di gestione del proprio personale.

“Le politiche di welfare rientrano nella cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa, dal momento che offrono un importante contributo nello sviluppo equilibrato dell'economia e della società, superando i livelli minimi di tutela della salute e del benessere imposti dalla legge nei confronti dei dipendenti e delle loro famiglie (e di frequente anche nei confronti della comunità di riferimento), mettendo al centro le persone e mirando a fare dell'impresa

¹¹⁰ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G. (2019), “Welfare 4.0 Competere Responsabilmente Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation”, Franco Angeli, Milano

un'organizzazione socialmente responsabile verso la collettività” (Fornasier, Lucchini, Strelotto, Vecchiato 2019).

Il desiderio di realizzazione di sé stessi è uno dei bisogni principali dell'essere umano, che si sente pienamente soddisfatto solo quando può esaudire i propri sogni e non solo quando trova risposta ai bisogni primari. Il vecchio modello di welfare, che risultava troppo focalizzato sul rispondere solamente ai bisogni primari e poco strutturato a soddisfare i bisogni della persona nella sua pienezza viene finalmente corretto dalle novità portate dal secondo welfare (Fornasier, Lucchini, Strelotto, Vecchiato, 2019).

Alla luce di quanto visto il secondo welfare può essere assimilato a una forma di premura e gentilezza delle aziende/organizzazioni nei confronti dei dipendenti, che si impegnano a garantire bisogni importanti anche se spesso non strettamente necessari che vengono solitamente del tutto trascurati.¹¹¹

¹¹¹ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G. (2019), “Welfare 4.0 Competere Responsabilmente Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation”, Franco Angeli, Milano

4. La gentilezza come risorsa strategica: sviluppi presenti e futuri

Nei capitoli precedenti si è visto come la gentilezza sia un tema che sta uscendo dai dibattiti teorici per entrare nella pratica quotidiana. Molte aziende ed organizzazioni stanno iniziando un percorso di introduzione della gentilezza al loro interno perché si sono rese conto del fatto che essa rappresenta una risorsa strategica importantissima per lo sviluppo e il cambiamento.

Questo capitolo ha lo scopo di rispondere ad alcune domande che sorgono quando si parla di gentilezza, di benessere dei lavoratori all'interno delle organizzazioni e di welfare. Esiste forse un legame tra questi temi?

Se si considera la gentilezza come un modo che gli esseri umani hanno per sentirsi parte di una comunità e prendersi cura gli uni degli altri, allora è possibile pensare alle azioni di welfare aziendale come ad un modo che l'azienda ha di prendersi cura dei propri dipendenti e di farli sentire parte integrante dell'organizzazione?

Queste e altre domande sono state rivolte a quattro personalità diverse che con la loro esperienza e conoscenza possono far luce sulle questioni finora trattate, dandoci i loro punti di vista e considerazioni: le persone intervistate sono Cristina Milani, Fabio Strelotto, Antonella Candiotta e Laura Moro. Nei paragrafi successivi si trovano le loro interviste.

4.1 Metodologia

Per approfondire il tema della gentilezza nelle relazioni e della sua importanza all'interno delle organizzazioni si è deciso di affidarsi a delle *interviste a dei testimoni privilegiati*, ovvero a delle persone che grazie alla loro esperienza sul campo rappresentano una fonte di informazione autorevole riguardo ai temi oggetto di ricerca.¹¹²

Le interviste effettuate sono di tipo *discorsivo*, una tipologia a basso livello di strutturazione che permette di approfondire punti di vista con flessibilità e adattamento ai diversi interlocutori, garantendo loro maggiore libertà di espressione.¹¹³

Nel corso dell'intervista può capitare di dover spiegare concetti relativi alla domanda di ricerca e di rispondere ad eventuali dubbi o domande degli interlocutori. Questa operazione è particolarmente importante per far sì che le risposte siano pertinenti al discorso in atto.

L'intervista discorsiva si svolge seguendo uno schema flessibile e non standardizzato che viene definito *traccia*: essa contiene le domande o altri stimoli utili ad alimentare la conversazione, in modo tale da orientarsi e guidare la discussione verso i concetti di interesse. Le domande ai vari interlocutori spesso sono simili, ma formulate in modo differente o poste senza seguire lo stesso ordine.

La trascrizione della conversazione viene effettuata nel modo più fedele possibile, senza cambiamenti o parafrasi, in modo tale da evitare di travisare il senso delle parole dell'interlocutore. L'unico intervento che deve essere effettuato consiste nel rendere il testo scorrevole alla lettura e corretto dal punto di vista sintattico o grammaticale (Bernardi, 2005).

¹¹² Bernardi L. (2005), "Percorsi di ricerca sociale", Carocci editore, Roma

¹¹³ Bernardi L. (2005), "Percorsi di ricerca sociale", Carocci editore, Roma

4.2 Intervista a Cristina Milani

Cristina Milani, nata in Svizzera nel 1966, è laureata in psicologia e ha due master in psicologia cognitiva comportamentale e in comunicazione. Ha operato nel settore clinico e in quello della consulenza per imprese. Nel 1998 ha fondato HeS Human Engineering systems, una compagnia di professionisti dedicati alla psicologia per manager. Dal 2001 è in GWH, una società di pianificazione strategica dei brand di cui è vicepresidente, occupandosi della sede di Singapore e New York City, della partnership con Great Place to Work Institute e della fondazione del magazine Work Style. Dal 2011 è presidente di Gentletude Switzerland e Gentletude Onlus e vicepresidente del Wold Kindness Movement.¹¹⁴

È autrice di due libri: “Un giorno di ordinaria gentilezza”, edito da Pagine d'Arte nel 2011, e “La forza nascosta della gentilezza”, edito da Sperling & Kupfer nel 2017.

L'intervista si è svolta telefonicamente il 2 dicembre 2019.

In ambiente lavorativo quanto è importante che il clima sia “gentile”?

CM: Innanzitutto bisogna capire che cosa si intende per “gentilezza”. Non è dire “buongiorno” o “buonasera” in azienda quando si arriva, oppure “grazie” e “prego”, che dovrebbero essere le regole minime del vivere civile insieme agli altri esseri umani. La gentilezza è attivata dall’empatia cognitiva, che significa mettersi nei panni dell’altro, ma non solo da un punto di vista emozionale - cioè sentire la sua paura, il suo disgusto piuttosto che gioia - significa soprattutto essere in grado di immaginare come lui vede la sua realtà.

Se noi riusciamo a fare questo, a restare gentili – perché appunto la gentilezza è attivata da questa empatia cognitiva - significa che riusciamo a essere connessi con gli altri. Essere connessi con gli altri vuol dire creare una cultura condivisa, dove riusciamo a confrontarci su una base di cooperazione e partecipazione.

¹¹⁴ Milani C. (2017), “La forza nascosta della gentilezza”, Sperling & Kupfer, Milano

Invece si immagini un'azienda in cui ci sia un contesto basato sul mors tua vita mea, dove si sgomita, dove vale ancora la legge darwiniana dello *struggle for life*, della lotta per la sopravvivenza. Si immagini poi un contesto dove le persone hanno condivisione, dove si collabora, si partecipa: si avranno così tutta una serie di benefici. Questi benefici che noi possiamo riscontrare a livello individuale se rimaniamo gentili, sono prima di tutto sulla salute e all'interno del contesto lavorativo sicuramente è il clima di felicità, di star bene. Se uno è felice e contento lavora molto più volentieri e produce anche di più.

Oggi si spinge molto la competitività in azienda: se io mi fingo competitivo, in termini dello sgomitare, sicuramente produrrò qualcosa ma sono solo io a farlo, mentre se la competitività è fatta in base di connessione, cioè io sono competitivo da un punto di vista di "dobbiamo assolutamente raggiungere un obiettivo o un risultato però lo faccio con te", chiaramente i risultati sono maggiori.

Per cui il tema della connessione in azienda è importantissimo, da un punto di vista interno sui due piani, che sono quello orizzontale, collega e collega, quindi collaborare per raggiungere gli obiettivi - che così si fa più in fretta e magari ci divertiamo anche - e quello invece verticale, cioè di leadership verso i propri clienti interni.

E poi c'è l'altro aspetto importante, il tema della connessione interna-esterna dell'azienda verso la propria comunità: se all'inizio della Rivoluzione industriale c'erano questi quartieri che venivano costruiti attorno all'azienda, adesso invece un'azienda è inserita in una comunità e poi è connessa ai propri clienti grazie alla tecnologia. Oggi i clienti sono cambiati, si sono evoluti, non credono a tutto quello che viene loro detto, adesso attraverso Facebook, Instagram, LinkedIn e gli altri strumenti se tu azienda non sei connesso con la tua comunità e non ti comporti bene, fai in fretta a distruggerti dal punto di vista della reputazione. Tornando al tema dell'empatia cognitiva, ci deve essere sempre una relazione simbiotica, dove c'è una reciproca comprensione delle parti connesse tra di loro. Immagini per un'azienda com'è importante capire i bisogni del proprio pubblico. Per farlo è utile l'ascolto, nel senso che la gentilezza consiste in questo, soffermarsi e prestare attenzione; quindi essere

connesso vuol dire capire il bisogno, perché se io vedo la realtà dell'altro mi accorgo magari che io ho un certo bisogno perché vedo la mia di realtà e la interpreto in un modo, invece l'altro la vede diversamente e quindi capisco che cosa prova lui. E questo chiaramente è un vantaggio competitivo per le aziende, sintonizzarsi in questo modo sui bisogni della sua comunità.

Quindi con la "cultura gentile" i vantaggi sono molti, e questa "cultura gentile" non è dirsi buongiorno o buonasera, ma lavorare sulle relazioni personali, sulla comunicazione, sulla leadership condivisa, sulla condivisione della conoscenza, sul mio pubblico interno che non è più quello di una volta.

Una volta quando si entrava nel mondo del lavoro l'idea era trovare il posto fisso, perché poi dopo mi sposo, poi faccio la casa, il mutuo, poi i figli, che poi manderò all'università, e questo era il ciclo della vita.

Adesso non è più così, per cui le aziende devono pensare che le persone che arrivano non sono più quelle persone che vogliono il posto fisso cui non importa niente di cosa fanno, che possono anche fare un lavoro insoddisfacente per tutta la vita, l'importante è che abbiano i soldi per poter portare avanti questo progetto.

Adesso invece abbiamo dei giovani che vogliono partecipare alla vita aziendale, che vogliono dare il loro contributo. E se non possono partecipare, cambiano azienda.

Quindi la connessione, capire l'altro, portarlo allo stesso nostro livello, non essere più solo "io" ma "io con te", "noi", questa è l'empatia, un sentimento che sicuramente ha a diversi livelli dei vantaggi enormi, ho tutti quei benefici che le ricerche ci dimostrano, come l'umore migliorato, dormire meglio, aumenta la mia cerchia delle amicizie, sono meno i problemi, diminuiscono i conflitti, e pare che allunghi anche la vita quindi è tutto un vantaggio.

Secondo lei la crescente attenzione al tema della responsabilità sociale ha un ruolo nella riscoperta della gentilezza?

CM: Sì, nel senso che gentilezza significa essere connesso, partendo da me stesso.

C'è stato un evento concreto molto forte, l'11 settembre 2001, le Torri Gemelle, l'inizio del terrore. Avevamo tutti davvero tanta paura. Mi ricordo che lavoravo su New York in quel periodo, la gente non prendeva più gli aerei. Il volo dell'Alitalia che prendevo il giovedì mattina era vuoto, per diversi mesi. Eravamo impauriti, spaventati, e chiaramente ci chiudevamo in noi stessi. Ora nella nostra società è un continuo bombardamento di cattive notizie, siamo continuamente bombardati. Ora se noi vogliamo rimanere connessi dobbiamo applicare la gentilezza, altrimenti ci disconnettiamo.

Disconnettersi ci porta a cadere in atteggiamenti aggressivi, perché la nostra mente ha avuto un'evoluzione che l'ha trasformata così: la nostra mente ha come scopo principale il garantirci la sopravvivenza e quando si accorge che siamo bombardati da cose negative innesca questi automatismi che sono "aggredisci" o "scappa". Ma quando innesca questi automatismi l'empatia, la capacità di vedere il mondo, spariscono, e noi ci disconnettiamo.

Perché le racconto tutto questo rispetto alla *social responsibility*? Perché la gentilezza e la connessione partono da noi, che dobbiamo mantenerci gentili per evitare di perdere empatia. Ma noi siamo connessi con tutti gli altri, non solo con fidanzati, compagni di università, genitori e parenti, ma con gli altri esseri viventi e di conseguenza con il pianeta, per un semplice motivo: se io non rimango connesso con il mio pianeta e non capisco i suoi bisogni, io domani non avrò più un pianeta.

Quindi il tema della connessione, che è un vecchio tema - anni fa si parlava di Gaia, secondo cui la coscienza delle persone è connessa e quindi il mondo è una connessione di varie menti – è molto importante.

Noi dovremmo ritornare a uno stato simile a quello che hanno gli animali, che sono in stretta connessione con la natura ed è per questo che non offendono, non aggrediscono inutilmente, non si uccidono senza motivo tra di loro.

La responsabilità sociale secondo me è l'inizio di questa coscienza, di questa consapevolezza che dobbiamo essere connessi con quello che ci circonda, partendo da noi stessi.

Questo spiega anche la sensibilità alimentare che si sta sviluppando, tante persone stanno andando verso un'alimentazione vegetariana, addirittura vegana, perché sempre più persone si accorgono che bisogna ritornare verso questa connessione.

Una volta la *social responsibility* per le aziende era un modo per risparmiare sulle tasse, ed era così fino ad una decina di anni fa. Da un po' di tempo invece le aziende si rendono conto che sono degli attori importanti. Come anche la stampa se n'è resa conto: guardi ad esempio un'azienda come il Corriere della Sera che esce settimanalmente con questa rivista "Buone Notizie". Ognuno cerca di fare qualcosa per cambiare rotta.

Chiaro che secondo il meccanismo della nostra mente per cui ci deve governare l'istinto di sopravvivenza, noi privilegiamo le notizie negative. Perché se io sto attenta prima alle notizie negative riesco ad attivare quei meccanismi che mi garantiscono la sopravvivenza. Chiaramente la stampa conosce bene questi meccanismi e li sfrutta per vendere, quindi preferisce le notizie delle 4 S (sesso, soldi, sangue e sport) perché sono quelle che vanno a toccare la nostra parte più rettiliana, non la parte del nostro cervello che ragiona e pensa, ma quella rettiliana che invece si nutre di cose negative.

Lei come vede il futuro per quanto riguarda questa "riscoperta" della gentilezza? Vedremo una società sempre più gentile o sarà un fenomeno destinato a finire?

CM: Fino a trent'anni fa pensavamo che l'essere umano, seguito anche delle teorie darwiniane, fosse profondamente egoista. Poi per fortuna è arrivato Rizzolatti (*ndr* Giacomo Rizzolatti, neuroscienziato) che ci ha detto "no guardate che ci sono i neuroni specchio" e quindi nel nostro DNA c'è proprio la gentilezza.

Il problema è che la nostra società non è una società che si fonda sulla gentilezza allo stato attuale, perché la gentilezza vive tempi lunghi mentre noi

non abbiamo pazienza, la gentilezza ha bisogno di essere presenti nel qui e ora mentre noi siamo sempre distratti da un sacco di cose.

Però come dicevo sempre più persone stanno andando verso questa direzione della gentilezza.

Dieci anni fa quando ho iniziato a lavorare sul tema ero da sola e le persone sorridevano quando gli dicevo che mi occupavo di gentilezza. Adesso invece si sono accorti che è importante. In Italia il 13 novembre 2019 (*ndr* Giornata mondiale della gentilezza) ci sono stati 2000 eventi, che non è che li ho fatti io, è la gente che effettivamente si rende conto che è un tema importante.

E poi ora ci sono anche le nuove figure degli assessori alla gentilezza, però io sono un po' poco propensa a pensare che possa funzionare, perché la gentilezza è difficile che possa esistere in politica, dove vige la regola "io contro te". Sono convinta che questi assessori siano delle persone che vogliono attivamente impegnarsi per la propria comunità, ma non vedo un sindaco con quali criteri possa dire "tu sei un assessore della gentilezza", mi pare un po' il voler cavalcare una moda.

La gentilezza deve essere una cosa sincera, una "limpida predisposizione", non una cosa che uso per farmi bello. Ma in questo caso, se riescono a fare qualcosa va benissimo.

Noi come movimento mondiale che esiste da 22 anni, abbiamo istituito il ruolo di "ambasciatori della gentilezza". Gli ambasciatori possono essere nominati solo dal movimento mondiale, perché ovviamente c'è una proprietà intellettuale.

Dieci giorni fa abbiamo casualmente aperto un gruppo su Facebook per l'Italia dove si voleva raccogliere supporto per gli ambasciatori, che devono sottoscrivere una carta dei valori, devono provare che la seguono, devono fare dei progetti e dopo un tot di tempo, solitamente un anno, ricevono la nomina. Abbiamo circa 35/40 persone che si sono candidate e in quattro giorni abbiamo avuto 80 richieste, senza aver pubblicizzato la pagina in alcun modo. Quindi vede, la gente si è accorta che quello che doveva fare una volta lo Stato non lo fa più, si è accorta che star qua a lamentarsi non porta a nulla.

Quindi con tantissimo ottimismo dico sì, l'attenzione verso la gentilezza crescerà sempre di più, ci saranno anche quelli che cavalcano l'onda come ci sono in tutto il mondo; quelli che adesso stanno vendendo "i corsi di gentilezza", che è già ridicolo di per sé vendere un corso sulla gentilezza, la gentilezza non ha costi e non si può insegnare, però va bene comunque.

Io sono dell'idea che più si fa e più si scuotono gli animi.

4.3 Intervista a Fabio Strelotto

Fabio Strelotto è co-founder di INNOVA Srl, società di consulenza specializzata in servizi di welfare di comunità che progetta soluzioni di welfare aziendale per migliorare il benessere e la produttività dei lavoratori, l'innovazione delle imprese e lo sviluppo sociale ed economico del territorio, collabora con le organizzazioni del terzo settore per il *redesign* dei servizi, supporta gli enti pubblici nella progettazione e realizzazione di strumenti innovativi di welfare.

Co-autore del libro "Welfare 4.0. Competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso WelfareNet", edito da Franco Angeli nel 2019.

L'intervista si è svolta il 14 dicembre 2019 presso la sede di INNOVA Srl a Cittadella (PD).

Com'è cambiata nel corso del tempo la percezione del ruolo dei dipendenti nelle aziende? C'è stato un cambiamento, da semplici "prestatori di manodopera" a cui pagare uno stipendio sono diventati qualcos'altro.

FS: Ancora oggi in tanti casi è così. C'è stato sicuramente un cambiamento, ma ci sono diverse tipologie di aziende. Negli anni è cambiata la modalità di gestione dei rapporti con i dipendenti e collaboratori all'interno di quelle aziende in cui sono presenti delle figure che si occupano nello specifico delle persone. Quando parti da questo presupposto, che metti al centro la persona e hai qualcuno che se ne occupa allora il tema della gentilezza e del lavorare

sulla comunità, perché anche un'azienda è una comunità, diventa possibile. Abbiamo visto che diventa più difficile nelle imprese dove l'imprenditore ha uno stile personale molto direttivo e cura poco i rapporti personali, o dove chi ha una cultura del lavoro che è legata al concetto di "ti do lo stipendio, fai" e a posto così.

Ci sono molte sfumature, è difficile dividere il mondo del lavoro in bianchi e neri, quindi i toni grigi sono davvero tantissimi.

Ultimamente quando si parla di welfare si parla di *flexible benefits*, di tutte quelle risorse economiche che l'imprenditore mette a disposizione e a cui i lavoratori accedono attraverso servizi.

In realtà, quando facciamo gli incontri, la maggior parte dei lavoratori ci dice che la cosa a cui tengono di più è al rapporto interno, la comunicazione, sia orizzontale che verticale; al clima aziendale, che si collega al tema della comunità; in un'azienda o tu ti consideri una comunità al cui interno i rapporti personali hanno valore oppure diventa veramente complicato.

Quindi i lavoratori sono più centrati su questi elementi che non sull'aver ad esempio 1000 euro di welfare. Uno dice in realtà non è quello che mi fa la differenza, quello che mi fa la differenza è come vivo le mie otto ore.

Io faccio sempre questo esempio: chi lavora passa sempre più ore in azienda che in qualunque altro posto. In famiglia, nel tempo libero. Il tempo maggiore lo passi lì, addirittura anche più di dormire.

Quindi quel luogo lì diventa un posto dove stai bene, dove puoi avere delle relazioni positive, dove puoi realizzarti anche dal punto di vista personale, perché molto spesso anche un posto di lavoro molto direttivo dove si dialoga poco è anche un posto dove non posso essere una persona che può portare qualcosa in più, nel senso che sei un mero esecutore.

Io faccio sempre questo esempio: si dice sempre che la scuola è il posto dove si educano le persone e i cittadini. In realtà io penso che il posto dove si educano i cittadini sia il posto di lavoro. Ho fatto un calcolo: ho preso le ore che mediamente uno studente che arriva al master passa a studiare o a scuola, dall'asilo nido in poi, e dopo ho fatto un calcolo di quanto una persona

mediamente lavora in un'azienda. Passiamo molto più tempo in azienda che a scuola.

Io dico sempre che un lavoratore che in azienda ha relazioni poco significative, non comunica, sei sente denigrato o comunque non valorizzato, è anche un cittadino peggiore, un marito o moglie peggiore, perché quando torni a casa magari sei spesso nervoso e agitato, quindi quando sei fuori dall'azienda tendi ad essere meno gentile perché tendi a scaricare la frustrazione che hai vissuto. L'impostazione fordista non è basata sulle relazioni, ma sui vari step in cui si divide il lavoro. Tu hai il tuo compito e vai avanti.

La gentilezza nella relazione è importante non solo nei confronti dei lavoratori, ma anche nei confronti di clienti e fornitori, della comunità.

Un'azienda ha quattro comunità: i lavoratori, i fornitori, i clienti e il territorio in cui l'azienda vive. Se un'azienda volesse davvero guardare al futuro dovrebbe pensare a queste quattro comunità e dovrebbe curarle.

Si è iniziato a curare molto il cliente, da diversi anni, tutta l'attenzione è verso il cliente, che diventa partecipe del processo produttivo; poi si fa attenzione ai fornitori. Qualche azienda ha iniziato a preoccuparsi anche dei lavoratori, e in pochissimi stanno curando la comunità e il territorio, cosa che nei prossimi anni diventerà un elemento strategico.

Il territorio è quel luogo dove l'azienda può avere benefici, è il luogo da cui trae i lavoratori, se tu riesci a essere un'azienda diversa e riesci a comunicare che vivi all'interno di una comunità in cui la gentilezza è un aspetto fondamentale e curi la relazione con il territorio, tramite Responsabilità sociale, con le scuole, con le organizzazioni no profit del territorio, ecco questo poi ti ritorna in maniera positiva.

È questo mix che diventerà strategico nel futuro.

Le nostre imprese sono molto piccole. Se le mega imprese possono bastarsi come comunità perché sono un'unica grande comunità o tante comunità sparse in tutto il mondo, le PMI hanno il problema che essendo piccole o si aiutano tra loro e hanno il territorio come alleato o faranno molta fatica.

Strategicamente ognuno dovrebbe indirizzarsi verso questo.

Di imprese che effettivamente lo fanno ne conosco pochissime. Però è anche vero che nel futuro, strategicamente, potranno avere un vantaggio competitivo, perché se uno guarda gli ultimi dati riguardo a dove i giovani preferiscono andare a lavorare, le aziende devono avere tre caratteristiche fondamentali: essere luoghi di valorizzazione e non di discriminazione o disparità di trattamento; essere luoghi di partecipazione; essere luoghi dove si pratica responsabilità sociale. Se le nuove generazioni considerano questi come valori fondamentali, addirittura più importanti dello stipendio, si capisce come diventa strategico.

Ma non solo i lavoratori, anche i clienti guardano le aziende in questo modo. Quando acquisto valuto come agisce l'azienda, rendendosi addirittura disponibile a pagare di più per un prodotto fatto nel rispetto delle persone e dell'ambiente.

Un piano di welfare per essere efficace deve basarsi sulle reali esigenze dei lavoratori. Possiamo considerare come gentilezza dell'azienda nei confronti dei suoi collaboratori il dar vita a un piano pensato apposta per loro?

FS: Sì, sicuramente sì. Lo è se non è una cosa imposta dall'alto, perché scritta nel contratto di lavoro o perché la fanno gli altri, ed è importante coinvolgere le persone nella progettazione del piano.

Noi abbiamo sviluppato un *talkative* che si chiama *welfaredesign.it*, si tratta praticamente di un gioco basato su due aspetti: la *gamification* e il *design thinking*, che sono due approcci che alla base hanno l'idea di partecipazione. Le persone sono attive, c'è rispetto e si considerano allo stesso livello, non c'è più l'aspetto gerarchico e dunque tutti possono contribuire.

Lo abbiamo fatto perché l'idea del futuro è che in ogni campo, a partire dalla progettazione del prodotto o del piano welfare, la prima cosa da fare sia capire le esigenze, e poi definire un'idea o come puoi sviluppare un servizio che va incontro ai bisogni di una comunità.

Come può un'azienda dare un servizio che vada incontro ai bisogni di una comunità se non lo fa insieme alle persone?

Moltissime aziende non hanno ancora questo tipo di cultura, pensano “non ho tempo da perdere, basta dargli dei soldi, eventualmente dei soldi da spendere su una piattaforma di welfare”, molto spesso si esaurisce tutto su questo.

Noi crediamo invece che il futuro del welfare sarà la coprogettazione dei servizi.

Un'altra cosa fondamentale che spesso si sottovaluta, sia fuori che dentro l'impresa, è la valorizzazione delle persone, che hanno delle competenze, delle risorse, che spesso non sono legate nello specifico ad aspetti tecnici del lavoro che fanno, ma potrebbero avere risorse utili per la comunità-azienda.

Faccio un esempio: utilizzando il *design thinking* con modalità di *welfare design* abbiamo fatto dei laboratori, e in alcune aziende è emerso che il servizio welfare che avevano apprezzato è quello di progettare il luogo della pausa pranzo, perché diventasse il luogo non solo dove uno mangia ma anche dove uno si incontra; il secondo, valorizzando delle competenze di alcuni lavoratori, in un'azienda due lavoratori avevano fatto il corso da sommelier, e l'idea emersa come la più interessante per gli altri lavoratori era fare al termine dell'orario di lavoro delle degustazioni con vini e prodotti locali in cui i colleghi spiegavano come apprezzare il vino.

Questo è il senso di comunità e di valorizzazione delle competenze.

In un'altra azienda abbiamo sviluppato il tema del tempo, dello scambio del tempo. Ora anche molti contratti di secondo livello stanno inserendo all'interno degli aspetti di solidarietà, ad esempio cedere a un collega le ore in più di ferie avanzate. Anche questa è gentilezza. Invece di pensare solo a me, uso le mie ore per un collega che ne ha esigenza. Questi aspetti per noi sono welfare, e sono legati al quello che una persona può fare per gli altri.

Se questo concetto lo spostiamo nel territorio diventa ancora più rilevante.

Adesso c'è dibattito tra welfare pubblico e welfare privato: in quello pubblico io pago le tasse e in compenso ho i servizi, però questo sistema è sempre più in difficoltà a fornire servizi adeguati. Non solo perché non ci sono le risorse economiche, ma perché fatica a fornire servizi che vanno incontro alle esigenze dei singoli cittadini.

Il welfare privato ha un'altra difficoltà: costa troppo e le persone non hanno risorse per pagarsi i servizi.

Quello che dovremmo curare sono le relazioni tra vicini di casa, abitanti dello stesso quartiere o paese, della stessa città. Se non curiamo questo, quello che una volta era welfare familiare, su cui si basavano le relazioni di aiuto, non ci sarà più.

Adesso la famiglia come si intendeva una volta non c'è più. L'innalzamento dell'età, pochi figli, la famiglia non più allargata, la distanza. È cambiata la demografia e le relazioni sociali ma non possiamo dimenticarci di quello spirito. Non possiamo pensare che le relazioni possano essere semplicemente pagate pretendendo servizi privati o che semplicemente pagando le tasse ci sia un ente pubblico che poi mi sostiene. Non funziona. Stanno cambiando idea anche nei paesi del nord Europa, che hanno un sistema di welfare pubblico che funziona molto bene, ma si stanno accorgendo che non è più sostenibile nel tempo.

L'azienda se cura i rapporti interni diventa una palestra anche per pensare alla comunità e al territorio. Noi crediamo che il futuro sarà questo, questa osmosi tra la comunità-azienda e la comunità dove vivo e questo diventerà strategico per il benessere.

Dicevamo che sono poche le aziende che hanno capito l'importanza di tutto questo. Cosa si può fare per aiutarle.

FS: Creare cultura, che vuol dire che ci sia qualcuno che studia questi temi e ne parli e scriva, e poi servono gli esempi, perché per cambiare le cose non basta solo parlarne ma serve l'azione. Queste due cose devono andare a braccetto. Bisogna valorizzare gli esempi.

Dunque, diventa strategico il tema della comunicazione, perché molto spesso gli esempi positivi ci sono, ma non fanno notizia, non vengono narrati e restano nascosti.

Siccome si parla sempre di tutto quello che è negativo le persone, soprattutto negli ultimi anni, cominciano ad elaborare una versione del mondo negativa, in cui vedi l'altro sempre come un rischio e un pericolo e non come una risorsa,

e questo non aiuta né a creare comunità né a diffondere gentilezza, anzi. Crea rancore, rabbia, scontro, sia dentro la famiglia che tra vicini, nella politica.

Fortunatamente invece ci sono moltissime cose che sono buone e belle, che però non fanno notizia.

All'interno di un'impresa quando facciamo il questionario per verificare com'è la situazione dei rapporti interni e dei servizi di cui i lavoratori avrebbero bisogno, una cosa che emerge è che spesso i lavoratori dicono "la cosa che mi interesserebbe di più sarebbe ricevere una pacca sulla spalla e un "bravo", invece se sbaglio vengo rimproverato e se invece faccio giusto nessuno dice nulla e passa per "scontato".

È scientificamente dimostrato che se tu vuoi cambiare qualcuno o un modo di fare, se tu lo rinforzi positivamente la persona cambia, se tu invece correggi solo l'errore tende a chiudersi e a non mettere in atto meccanismi di cambiamento. Quindi se uno avesse l'intento di dire le cose in funzione di un cambiamento, strategicamente dovrebbe rafforzare i comportamenti positivi e corretti, e non il contrario.

Ma anche questo fa parte della cultura delle persone, della conoscenza di cosa sarebbe giusto fare e quindi serve fare formazione. Ma fare informazione per imprenditori e piccoli imprenditori è complicato perché hanno poco tempo e molte cose di cui occuparsi.

Sarebbe importante quantificare quale può essere il beneficio, anche economico, di ritorno perché questo aiuterebbe nel momento in cui si va a spiegare alle imprese quali sono i comportamenti positivi da mettere in atto. Uno altrimenti pensa che sia solo un aspetto relazionale.

Il cambiamento deve partire dalla situazione esistente in ogni impresa. Ogni impresa è come una persona, e ha bisogno di un processo di cambiamento lento, di essere accompagnata. Bisogna partire dalla situazione che potrebbe essere di conflittualità di inadeguatezza, in cui l'imprenditore o il manager magari ha un suo vissuto personale negativo e poi lo riversa nell'azienda. Le persone non sono per forza cattive in sé, magari spesso hanno vissuto delle esperienze e si sono formati in contesti che li hanno portati a diventare tali e non sene rendono conto.

Siccome per fare cambiamento devi accompagnare le persone e le aziende, bisogna partire dalla loro situazione specifica. Spesso quello che fa scattare la scintilla è far capire che comportamenti diversi ti portano nella direzione che ti interessa, che sono magari guadagni maggiori.

Il guadagno non è l'unico obiettivo di tutti, ma resta comunque un aspetto sensibile e quindi delle volte ragionare sui numeri diventa strategico. Bisogna andare incontro alle persone e al loro punto di vista e alle loro priorità. Magari noi non le condividiamo ma dobbiamo considerarlo.

Non tutti sono come Olivetti, che la ricchezza guadagnata dalla sua impresa, che era una delle più performanti dal punto di vista economico, la redistribuiva per il benessere dei lavoratori.

Alcuni puntano ai soldi semplicemente per tornaconto personale, e sono ancora molti ad avere questo tipo di approccio, che io non condivido ma devo comunque trovare un modo per andargli incontro, e magari spiegargli che gestire l'impresa in quel modo non è nemmeno performante e che per avere maggiori benefici deve gestire diversamente le persone e le relazioni.

Non si può spiegare dicendo che è importante per le persone, è giusto, e via dicendo.

Ad esempio, non sempre posso spiegare la parità di genere dicendo "è giusto", delle volte devo spiegarlo con i numeri e con i fatti, dicendo che le donne sono più performanti e gestiscono meglio le cose.

Inutile dire che sarebbe più giusto, ad alcuni non interessa, questo è un problema culturale e non lo puoi risolvere nell'ottica giusto-sbagliato.

Io sono per seguire la terza via, in modo tale che uno non si senta attaccato o giudicato per quello che pensa, altrimenti tende a chiudersi. Invece se si persegue una terza via, dove non c'entra il mio punto di vista e nemmeno il tuo ma ti do un punto di vista su cui entrambi potremmo essere d'accordo. Questo secondo me è il metodo migliore.

4.4 Intervista ad Antonella Candiotto

Antonella Candiotto dal 2010 è *General Manager* di Galdi S.r.l.¹¹⁵, azienda fondata nel 1970 dal padre Galdino Candiotto.

Galdi è un'azienda con sede a Paese (TV) che progetta e costruisce macchine confezionatrici per liquidi alimentari (dal latte allo yogurt, succhi di frutta, uova liquide, ecc). Tra i suoi clienti annovera Tetra Pak e FrieslandCampina, Parmalat, Soresina, Granarolo.

Nell'intervista viene affiancata da Emanuela Comisso, *HR Specialist* in Galdi dal 2014.

L'intervista si è svolta il 18 dicembre 2019 presso la sede di Galdi.

Quanto è importante l'esistenza di un clima interno positivo all'interno di un'azienda e di instaurare relazioni positive e collaborative basate sulla gentilezza con gli stakeholders?

EC: Partiamo dal definire com'è secondo noi un "buon clima": aperto, dove c'è possibilità di confronto, dove c'è la possibilità di collaborare, proponendo idee e punti di vista anche diversi ma per arrivare poi a uno scopo comune e raggiungere l'obiettivo.

Rispetto all'approccio tradizionale verso la persona che lavora, che è considerata un mero ingranaggio di un sistema produttivo, noi siamo andati ben oltre, mettendo in atto tutta una serie di progetti ed iniziative che si sviluppano sia durante la giornata lavorativa sia a sostegno della persona fuori dal contesto lavorativo.

La comunicazione interna, il trasmettere ai collaboratori e condividere tutti gli obiettivi dell'azienda, le strategie, in modo che tutti si sentano partecipi, ciascuno in base al proprio ruolo e alla propria area di competenza. Quindi puntiamo molto sulla comunicazione interna, facciamo riunioni 2 volte l'anno coinvolgendo tutte le persone che lavorano in azienda, per condividere obiettivi e risultati raggiunti, inoltre settimanalmente o mensilmente dei micro-team trasversali si confrontano tra loro su come procede il lavoro. Questo ha

¹¹⁵ <https://www.galdi.it/>

lo scopo di rendere tutti consapevoli della propria importanza e del proprio contributo.

L'ascolto, la libertà che si dà alle persone, lo stimolo a proporre, a dare spunti di miglioramento per noi è molto importante e cerchiamo sempre laddove è possibile di realizzare o ispirarci alle proposte fatte.

AC: Le cose che abbiamo sempre cercato di fare sono creare una comunità interna, un contesto all'interno del quale le persone si sentano parte di qualcosa. Per fare in modo che questo avvenga abbiamo attivato la comunicazione interna con un team di persone che li tiene sempre allineati su quello che succede. E poi lo stimolo a creare un senso di appartenenza attraverso delle occasioni in cui loro siano i protagonisti. Ad esempio, *l'open day*, fatto sotto forma di *open factory*, è stato fatto una domenica pomeriggio, le persone sono venute e si sono organizzate e hanno raccontato l'azienda a 150 persone esterne che sono venute a visitarci e quindi ognuno nel proprio contesto si è sentito parte di qualcosa attraverso il racconto della propria esperienza, facendo vedere quello che fa.

Facciamo inoltre il *Family day*, quindi una volta l'anno cerchiamo di organizzare la visita in azienda per i familiari, le classiche cene aziendali, la grigliata estiva, ecc. E poi c'è tutta la parte di sostegno, a partire dal parcheggio rosa al concedere il part-time quando qualcuno necessita, oppure lo *smart working*, che si basa sul concetto di dare fiducia al collaboratore e farlo sentire così più responsabile, e infine tutta la parte di welfare.

Stiamo facendo ad esempio un investimento in una nuova struttura per fornire un nuovo spazio che non chiameremo mensa, ma sarà più una cucina, proprio nell'ottica di miglioramento continuo nel livello dei servizi che mettiamo a disposizione.

Ci siamo resi conto che dando di più si riceve anche molto di più, in termini di comunicazione, passaparola, miglioramento di gestione del cliente, perché se io mi sento in qualche modo accolto e sostenuto secondo le mie aspettative allora farò sentire in tal modo anche gli altri *stakeholders*, dal fornitore al cliente, al consulente, perché la cultura di fondo è quella di occhio di riguardo verso la creazione di un clima di relazioni positive all'interno dell'azienda.

Un altro strumento secondo me importantissimo di attenzione e di gestione della relazione è la scelta dei manager. Secondo me non devono essere dei tecnici ma degli insegnanti e dei *coach*. Chi gestisce delle persone deve avere l'empatia di capire le necessità dell'interlocutore e capacità di portare gli altri al successo. Non deve mettersi in mostra, ma il suo successo deve essere risultato del successo degli altri. Vedo che questa scelta è strategica per costruire delle buone relazioni all'interno dell'azienda. Riescono a creare un clima positivo che permette alle persone di arrivare al successo.

Le PMI hanno molte più difficoltà rispetto alle grandi aziende ad attuare misure di welfare avanzate, sia per problemi oggettivi come la mancanza di soldi da investire, sia per un problema culturale che non rende manifesto il valore di queste iniziative. Come si possono aiutare allora gli imprenditori a cambiare la loro percezione e ad avvicinarsi a una nuova cultura organizzativa aziendale?

AC: Nelle piccole aziende secondo me sono già degli eroi, perché ci sono talmente tante difficoltà da gestire, prima di tutto la sopravvivenza e la sostenibilità di bilancio, quindi concederei loro un certo margine di errore. Sono in una situazione di continua emergenza dove l'imprenditore non riesce a delegare perché non può permettersi di avere figure come quelle che siamo riusciti a inserire noi negli ultimi anni che hanno la cultura per fare gli insegnanti/coach. Ma queste persone hanno un costo, i manager capaci vanno pagati e quindi non tutti possono permetterselo. Con chi ha problemi di questo tipo sicuramente non bisogna gettare la spugna e non educarli, però lascerei un margine di comprensione nei loro confronti.

Dall'altra parte secondo me lo spirito di emulazione, cioè la *best practice*, è la cosa migliore. Il fatto di vedere che ci sono delle aziende che si impegnano su quel fronte e che ne parlano positivamente stimola proprio una voglia di inseguirli e quindi una sana competizione.

Secondo me per questo il contratto che ha firmato Federmeccanica 3 anni fa, che è un contratto che sponsorizza il welfare e spinge il cambiamento culturale, è un'azione che ha creato curiosità e spirito di emulazione molto

importante. Noi siamo stati tra i primi perché prima non avevamo un portale welfare, l'abbiamo fatto grazie a quel contratto lì. Abbiamo pensato che il welfare fosse un'opportunità, abbiamo cercato di capire meglio e abbiamo poi adottato la piattaforma welfare.

Noi lo comunichiamo a tutte le aziende e imprenditori con cui veniamo in contatto, quindi nel nostro piccolo pensiamo di essere riusciti a "contaminare" qualcuno. A loro volta loro avranno "contaminato" qualcun altro. Quindi secondo me bisogna parlarne tanto in senso positivo, discutere dell'impatto positivo non solo dell'incentivo economico ma dell'impatto positivo nella competitività dell'impresa quando c'è un buon clima, ma anche del lavorare in un contesto migliore, in cui si sta bene.

Non bisogna parlare solo di esempi positivi rappresentati dalle grandi aziende, che magari hanno milioni a disposizione, ma delle realtà più piccole che riescono a farcela. Mancano gli esempi positivi perché tra le notizie trovano sempre più spazio quelli negativi.

Fa molta più notizia un albero che cade piuttosto di una foresta che cresce un po' alla volta. L'azienda che si "comporta male" ruba la scena alle decine di imprese che lavorano bene e si comportano altrettanto bene. Questo è in tendenza con tutta la comunicazione violenta, negativa a cui assistiamo.

Bisogna cercare di valorizzare maggiormente quanto di buono abbiamo.

EC: Vorrei aggiungere che al di là dell'investimento economico che la realtà più piccola non può permettersi per la piattaforma welfare intesa come servizi eccetera, si possono comunque mettere in atto tanti altri comportamenti e iniziative che non richiedono un investimento economico ma che sono volte a rendere disteso e piacevole il clima in azienda. Non necessariamente c'è sempre un freno che deve essere economico. In molti casi basta avere una mentalità specifica e un cambiamento culturale ai vertici dell'azienda. E magari anche la presenza all'interno dell'azienda di persone che promuovono e credono in questo cambiamento, per cui è più facile agire. Tante cose qui in azienda sono emerse dal basso, perché un gruppo di persone hanno captato delle esigenze tra i dipendenti che sono state poi discusse e alcune sono state

messe in atto, ma senza dover affrontare una spesa. Questo vuol dire che dietro c'è una volontà di ascoltare gli altri e rendere migliore l'ambiente.

Queste cose devono venire spontanee, devono nascere dalla sensibilità delle persone perché non posso obbligare qualcuno ad essere "attento" agli altri ed empatico.

In questi anni è cresciuta l'attenzione verso la Responsabilità sociale d'impresa. Secondo voi può esserci un legame tra i temi della RSI e della gentilezza?

AC: Secondo me sicuramente c'è un legame. Comunità, appartenenza, sostegno, prendersi cura dell'altro sono elementi che non devono esistere solo all'interno delle mura aziendali e sparire nei confronti di ciò che accade all'esterno. Ovviamente prima di tutto bisogna prestare attenzione all'interno dell'azienda, che deve funzionare secondo questi elementi; perché è inutile andar fuori a fare del bene se le cose dentro la mia azienda vanno male. Però successivamente è necessario occuparsi del territorio, degli *stakeholders*, fare attenzione alle loro esigenze e bisogni. Si è all'interno di una comunità che riguarda moltissime persone, non solo chi è coinvolto direttamente all'interno dell'azienda. Anche le scuole, le università, i fornitori.

Il tema di clima interno e gentilezza interna riguarda anche l'esterno e i rapporti col territorio. E nel momento in cui si attivano queste dinamiche è perché si attiva una certa sensibilità e non è possibile non vedere anche le necessità di chi è all'esterno dell'impresa.

4.5 Intervista a Laura Moro

Laura Moro dopo la laurea in lettere ha lavorato come formatrice per la CCIA di Treviso, passando poi a lavorare per diverse aziende informatiche dove ha ricoperto i ruoli di addetta al marketing, responsabile qualità ed infine come responsabile del personale. Nel 2003 inizia il suo percorso in Cisl, dove ora è Responsabile Formazione all'interno di Filca (Federazione Italiana Costruzioni e Affini) Cisl Veneto.

L'intervista si è svolta telefonicamente il 15 gennaio 2020.

Secondo lei partendo dal presupposto che il welfare è uno dei modi che l'azienda ha per "prendersi cura" dei propri dipendenti si può parlare anche di welfare come un atto di gentilezza delle organizzazioni verso il proprio pubblico interno?

LM: Non sono molto in linea con questa affermazione, ho un'opinione leggermente diversa. Secondo la mia esperienza di lavoro all'interno del sindacato ho assistito a diversi accordi aziendali. L'impressione che ho io è che il welfare sia innanzitutto considerato un modo per abbassare il costo del lavoro. In seconda istanza tutto il resto. Ne è controprova il fatto che il welfare molto spesso è affidato a piattaforme senza mediazione, cioè viene data in mano ai lavoratori la piattaforma dove scegliere quello che vogliono. Per cui non c'è un'attenzione personale alle esigenze, non c'è l'incontro tra il singolo soggetto e il datore dell'offerta, persona per persona, ma è standardizzato; per cui io faccio fatica a vedere un collegamento con la gentilezza, proprio perché non vedo il collegamento con la persona. Io vedo il collegamento con la gentilezza in seconda istanza.

Noi stiamo facendo delle indagini tramite dei questionari, e queste ricerche ci dicono che la grande richiesta è quella della conciliazione vita privata-vita lavorativa. Questo significa che i ritmi di lavoro sono molto alti e non c'è la capacità di conciliare il rapporto familiare con il rapporto lavorativo, specialmente quando ci sono bambini o anziani di cui doversi prendere cura. È ovvio che una persona fortemente sotto stress perché si deve suddividere

tra lavoro e famiglia e non riesce a fare bene nemmeno uno dei due, porterà lo stress sul posto di lavoro. Diverso è se viene messo nelle condizioni di poter vivere serenamente, e quindi ovviamente il rapporto sarà più rilassato e di conseguenza più vicino alla gentilezza e ad atteggiamenti gentili.

L'impressione mia è che il welfare può aiutare, molto, e questo invece di essere uno degli effetti della gentilezza direi che ne è una causa, quindi io direi che la gentilezza è una delle conseguenze del welfare, non una delle cause.

Se le persone sono messe nelle condizioni di una vita serena ovviamente si abbassano anche i livelli di stress dei rapporti interni, per cui ritorniamo al punto di partenza: se tu il welfare lo eroghi a partire dalle esigenze reali della persona, puoi effettivamente rispondere a queste esigenze e quindi dare un aiuto oggettivo. Se invece tu il welfare lo standardizzi e lo cali dall'alto, questo non necessariamente produrrà dei benefici. O meglio, produrrà eventualmente dei benefici a livello economico ma non a livello di stile di vita.

Per questo noi stiamo lavorando molto sul discorso del welfare fatto con la mediazione sindacale o in ogni caso pensato in modo che venga fatto persona per persona. Questo è molto difficile per le aziende con numeri molto grandi, però noi abbiamo tutta la mediazione delle rappresentanze sindacali interne. Noi andiamo in questa direzione: il welfare va bene se è su misura, e in questo modo può essere generatore di gentilezza. Le aziende a volte lo vendono come tale, e sono anche persuase di essere gentili, ma per lo più si tratta di paternalismo. Spesso infatti la concessione di questi servizi è paternalismo, "io do ai miei dipendenti le cose buone – però sono le cose buone che vanno bene a me e non necessariamente a loro".

Il discorso poi deve tener sempre conto del problema dei costi: in molti casi si è mossi da "ottenere il massimo risultato con la minima spesa", per cui se io riesco ad avere tutta la panoramica della situazione di welfare in 10 minuti anziché in 10 ore o 10 giorni è tutto tempo risparmiato e dunque soldi risparmiati, e io posso pagare meno i gestori della piattaforma.

A proposito della centralità della persona all'interno della cultura aziendale, spesso questa viene ancora trascurata. Come si può aiutare e promuovere il cambiamento culturale?

LM: Si tratta di un vero cambiamento culturale. La questione è che tutto avviene a macchia di leopardo, nel senso che noi siamo all'interno di una transizione: secondo i dati del Politecnico di Milano c'è un 20% di aziende che ha passato la transizione, un 20% che non la passerà e un 40% che è a metà. Bisogna vedere che cosa succede di questo 40%.

Però il 20% che l'ha passata sono quelli più aggiornati, di solito in quel 20% il lavoratore partecipa alla vita aziendale e quindi viene considerato come persona da ascoltare, non come lavoratore ma come collaboratore. In quel 40% nel mezzo bisogna vedere la tendenza verso dove pende. La discriminante è l'organizzazione del lavoro, cioè più l'organizzazione del lavoro tende al modello *Lean* - metodo in cui i lavoratori sono sempre più responsabilizzati e si lavora per obiettivi con dei gruppi di lavoro che si autogestiscono – essendo il metodo che risulta essere il più avanzato, i livelli di benessere sono molto più alti rispetto a modelli simil-catena di montaggio. Questa è la fascia più avanzata, nel mezzo è tutto da vedere.

Qui in Veneto c'è il problema che la cultura è ancora quella del "paròn", cioè del datore di lavoro che non si considera come datore di lavoro ma come padrone, e questo atteggiamento padronale ce l'ha anche nei confronti dei lavoratori, quindi i lavoratori non sono lavoratori ma dipendenti o proprietà. Nel momento in cui sono dipendenti o proprietà sono chiamati a rispondere in tutto e per tutto alle esigenze del datore di lavoro, quindi non sono assolutamente ritenuti capaci di pensiero, devono rispondere a ciò che viene loro chiesto. Queste aziende hanno un welfare come dicevo prima, standardizzato, altrimenti viene vissuto come una perdita di tempo.

Il cambiamento di cultura è quello in cui noi siamo in mezzo adesso.

Le aziende più illuminate si stanno rendendo conto che se vogliono ottenere risultati è necessario che non lavorino contro l'ambiente che li circonda, quindi contro lavoratori, consumatori, l'ambiente, altrimenti questo gli ritorna contro come esternalità negativa.

In Italia siamo indietro anni luce, per cui si hanno alcune multinazionali che seguono questa cosa, altre no, oppure delle aziende che sono particolarmente illuminate.

Però il futuro va in questa direzione. Ci resta da vedere come l'Italia riuscirà a fare la transizione.

Come dice l'Agenda 2030 e come dice del resto anche l'enciclica del papa (*ndr* enciclica del 2015 di papa Francesco "Laudato si") parlare di rispetto della persona e di rispetto dell'ambiente è esattamente la stessa cosa, ha lo stesso tipo di approccio e di valore, uno non prescinde dall'altro. Questo è un vero e proprio passaggio culturale, e una persona abituata a dire "devo ottenere il massimo profitto a discapito di ogni altra cosa" è anni luce da questa direzione verso cui stiamo andando ora. Però a breve pagherà per questo atteggiamento, perché aumenteranno le penalità nei confronti delle aziende che non rispettano l'ambiente e non coinvolgono adeguatamente i lavoratori. Inoltre, anche i consumatori hanno maggiore consapevolezza verso questi temi.

Siamo all'inizio del percorso in Italia. Ad esempio, in Lombardia, e nello specifico a Milano, sono molto più avanti; in Veneto invece siamo indietro anni luce. Però siamo molto più avanti rispetto alle regioni del Sud. È uno sviluppo a macchia di leopardo: ci sono zone avanzatissime e altre invece davvero molto indietro.

Abbiamo appena fatto i rinnovi dei contratti nazionali, che sono quelli delle coperture generali, e nel settore dell'edilizia e dei materiali da costruzione le fabbriche di cemento – che sono principalmente multinazionali – sono avanzatissime, si può fare contrattazione a livelli altissimi e con grande rispetto della persona; in altri settori, come quello del legno che in Veneto è molto diffuso, sono indietro su molte cose, e la partecipazione dei lavoratori non si può nemmeno nominare. È dunque non solo una questione di sviluppo regionale ma anche settoriale.

Nella chimica ad esempio sono avanzatissimi, nell'automobilistica lo stesso. Le aziende più avanzate sono anche quelle con più attenzione al lavoratore. E da una parte questa è consapevolezza del fatto che le cose sono cambiate,

dall'altro è necessità, perché ormai le nuove organizzazioni aziendali richiedono la partecipazione dei lavoratori, se si vogliono avere ottimi risultati.

4.6 Considerazioni

Confrontando tra loro le opinioni espresse dai diversi intervistati è possibile trovare numerosi punti d'incontro.

Tutti concordano nel dire che ci troviamo in un momento di cambiamento, di inversione di rotta per così dire. Organizzazioni e aziende (ma non solo loro) si stanno rendendo conto che è necessario un nuovo approccio, basato sull'ascolto e sulla partecipazione di tutti.

Appare evidente inoltre come sia necessario avere esempi positivi che guidino il cambiamento: le aziende migliori e più illuminate, siano esse grandi multinazionali o piccole imprese, devono essere dei fari nella notte che guidano il passaggio a una cultura aziendale sempre più consapevole della centralità della persona. Un ruolo importante spetta anche a stampa e mondo della ricerca, che deve indagare questo tema e renderlo ben visibile, in modo che possa servire da ispirazione.

La situazione in Italia tuttavia pare ancora critica: siamo indietro rispetto ad altri stati, in molte aziende c'è ancora poca cura e attenzione alla comunicazione interna, alle relazioni e ai reali bisogni dei dipendenti.

Per migliorare è necessario potenziare la funzione di ascolto dei propri dipendenti e collaboratori, ed incoraggiarli a partecipare ai processi produttivi e decisionali fornendo idee, opinioni e soluzioni.

Per sentirsi a loro agio nell'esprimere le proprie opinioni, dipendenti e collaboratori devono essere valorizzati e non devono sentirsi discriminati.

Quando viene loro chiesto, i dipendenti dichiarano fondamentale conciliare lavoro e casa, e desiderano ricevere maggiore sostegno fuori dall'orario di lavoro, a conferma di quanto presentato anche all'interno del terzo capitolo, nel *paragrafo 3.3 Welfare* a proposito del rapporto McKinsey & Company.

Per costruire e mantenere un buon clima interno dunque bisognerebbe preoccuparsi in modo più serio di fornire piani di welfare co-progettati da azienda e dipendenti.

L'azienda in questo modo dimostrerebbe di essere una vera e propria comunità che opera secondo i valori fondativi della stessa (sostegno, protezione, ascolto).

Per le organizzazioni inoltre è importante curarsi non solo di un pubblico specifico, come dipendenti o clienti, ma di tutti i pubblici del territorio con cui si relaziona (fornitori, partner esterni, comunità locale, ecc.). Deve essere quindi riservata grande attenzione alla tessitura e mantenimento di relazioni con i diversi *stakeholders*.

È fondamentale che la connessione non venga instaurata solo con altri individui ma anche con l'ambiente naturale, che deve essere rispettato e conservato; il legame tra Responsabilità Sociale d'Impresa e gentilezza esiste infatti perché entrambe dimostrano attenzione all'altro.

Tutto questo è importante perché i giovani che si affacciano al mondo del lavoro sono molto consapevoli su queste tematiche e scelgono sempre più spesso aziende che hanno a cuore sia i diritti dei dipendenti e collaboratori che quelli dell'ambiente. Lo stesso discorso vale per i clienti, che al giorno d'oggi grazie agli strumenti e alle fonti a disposizione sono più attenti ai processi produttivi e decisionali messi in atto dalle aziende e acquistano in modo più consapevole, premiando le aziende più meritevoli e attente.

Per guidare l'azienda nel cambiamento potrebbe essere utile avere all'interno una figura esperta in azienda, che possa correggere i comportamenti scorretti e proporre soluzioni.

Questo dalle interviste risulta essere un elemento di difficile realizzazione, perché figure con questo tipo di preparazione rappresentano un costo che molte realtà non possono permettersi di affrontare.

Le risorse per moltissime aziende sono limitate e non è possibile effettuare grandi investimenti, anche se dalle interviste emerge come non sempre sia necessario affrontare spese ingenti per portare un cambiamento positivo

all'interno dell'azienda/organizzazione, visto che sono molti gli interventi "gratuiti" che si possono mettere in pratica.

Volendo però pensare a chi potrebbe farsi carico di guidare le aziende nel percorso di cambiamento, a mio parere potrebbe trattarsi dei professionisti di relazioni pubbliche. Come visto anche nel secondo capitolo, all'interno del *paragrafo 2.5 Le Relazioni Pubbliche*, il raggio d'azione di questi professionisti comprende la comunicazione aziendale, sia interna che esterna e rivolta a tutti i pubblici influenti per l'organizzazione, e la creazione e gestione delle relazioni con i suddetti pubblici. Con le loro competenze legate all'*ascolto organizzato*, alla comunicazione e cura di relazioni sono i più adatti ad occuparsi di ascoltare le esigenze dei dipendenti, di immaginare azioni in grado di aumentare il livello sia di partecipazione alla vita aziendale sia di soddisfazione in merito al clima organizzativo interno.

Dalle interviste emerge anche una divergenza d'opinione sul legame tra welfare e gentilezza: se per alcuni l'attenzione ai dipendenti e l'erogazione di servizi di welfare è da considerarsi una manifestazione di gentilezza dei vertici nei confronti dei collaboratori, per altri la gentilezza è una conseguenza del welfare: il lavoratore percepisce di trovarsi in un contesto che si prende cura di lui e che valorizza il suo impegno, quindi sarà lui stesso più propenso a comportarsi in modo gentile e premuroso nei confronti degli altri.

Il vero problema che sembra ostacolare la diffusione di una "cultura gentile" all'interno del mondo delle imprese è il dominio dell'interesse personale e il clima di forte competizione, che impediscono una reale attenzione alle esigenze altrui. L'ascolto dell'altro è un fatto di circostanza, compiuto più per obbligo o per mantenere una facciata positiva che per interesse nei confronti dei collaboratori. A questo si collega il tema del persistente paternalismo (già affrontato anche nel terzo capitolo al *paragrafo 3.3 Welfare*) che sembra affliggere ancora molti imprenditori, che agiscono convinti di dimostrare "buon cuore" quando invece continuano solamente a perseguire i propri interessi.

È evidente insomma che la strada da percorrere è ancora lunga e sicuramente accidentata, ma con la buona volontà e l'esempio di chi ha già intrapreso il

percorso di cambiamento la possibilità di diffusione generalizzata di una “cultura della gentilezza” si fa sempre più vicina.

Conclusioni

Questo lavoro voleva creare una panoramica nel tema della gentilezza e del suo ruolo nella creazione e mantenimento di relazioni, con un occhio di riguardo nei confronti del mondo delle organizzazioni.

Si è voluti partire dall'analisi della definizione di gentilezza: la più quotata la va a qualificare come una forma di dimostrazione di appartenenza, accoglienza e protezione, tutti sentimenti che rimandano alla comunità, istituzione sociale che fin dall'antichità è per l'individuo garanzia di sopravvivenza e sviluppo del sé. La gentilezza si basa su di un atteggiamento di apertura verso l'altro e di interesse per la sua esistenza.

Spesso questo modo di approcciarsi agli altri è stato deriso, ridicolizzato, scambiato per debolezza e sentimentalismo. La gentilezza è una qualità che viene generalmente disprezzata negli uomini ed esaltata nelle donne: un uomo deve essere obiettivo e di polso, pena essere considerato "una femminuccia" sentimentale; una donna al contrario deve essere accogliente e materna, e la maternità per eccellenza viene accostata alla gentilezza. Se una donna si comporta come viene prescritto per gli uomini ecco che viene tacciata di rigidità e freddezza. Associare la gentilezza a un genere è uno degli errori più gravi che sono stati fatti e che ancora si propagano nella società contemporanea. Compassione, empatia e gentilezza dovrebbero essere sentimenti che caratterizzano ogni essere umano, a prescindere dal genere.

Si è visto come la cultura gentile non passi solo attraverso i comportamenti ma anche attraverso il linguaggio: negli ultimi anni, soprattutto sui *social network*, si è verificato un imbarbarimento linguistico che ha avuto pesanti ripercussioni soprattutto a livello di dibattito politico; si è visto però che numerose iniziative sono state messe in atto per riportare la gentilezza e toni moderati nelle discussioni pubbliche, sia *online* che *offline*.

Per promuovere il ritorno a un atteggiamento gentile si è visto che vengono messe in atto sempre più iniziative ed eventi per promuovere gentilezza all'interno delle comunità: le iniziative vengono progettate sia da piccole

organizzazioni non profit che da realtà più strutturate (come il *World Kindness Movement*¹¹⁶).

Anche all'interno dell'ambiente lavorativo si è potuto verificare come la gentilezza sia fondamentale: numerose ricerche scientifiche confermano i suoi benefici a livello di clima, produttività, soddisfazione, ma soprattutto a livello di benessere psico-fisico. Chi mette in pratica la gentilezza e chi ne beneficia possono contare su livelli di felicità più elevati, così come maggiore gratitudine ed empatia (come descritto nel Paragrafo 1.8 I benefici della gentilezza: ricerche e studi).

Praticare la gentilezza aiuta a costruire un ambiente sereno e stimolante, dove si facilita la crescita personale e la possibilità di avere relazioni soddisfacenti: questo diventa particolarmente importante in ambito professionale, dove spesso regna un clima di stress e competitività eccessiva, che va a danneggiare pesantemente lo stato psico-fisico degli individui.

Il tema delle relazioni è stato ampiamente affrontato, e dalla sua trattazione emerge come una relazione perché si possa definire “positiva” deve necessariamente basarsi su gentilezza, equilibrio di potere, ascolto e fiducia. La tematica delle relazioni e della comunicazione è particolarmente importante poiché ciò che più le persone desiderano è la possibilità di instaurare relazioni positive, sia nella vita personale che professionale.

A proposito della gentilezza all'interno delle relazioni, essa risulta particolarmente utile quando si pratica l'ascolto dell'altro e nel momento di risoluzione di conflitti.

Un atteggiamento gentile e aperto è alla base della fiducia, che a sua volta è condizione necessaria per instaurare una qualsiasi relazione con un altro individuo.

Parlando delle relazioni pubbliche, che per definizione si occupa della creazione e mantenimento di relazioni (vedere Paragrafo 2.5 Le Relazioni Pubbliche), è sicuramente possibile affermare che la pratica della gentilezza costituisca uno strumento importante per costruire rapporti positivi, equilibrati, duraturi e che valorizzano entrambi le parti.

¹¹⁶ <https://www.theworldkindnessmovement.org/>

In seguito, ci si è occupati dell'importanza di valorizzare la centralità della persona e dei suoi bisogni all'interno delle organizzazioni, un argomento che negli ultimi anni è cresciuto di importanza. Si è voluto sottolineare in particolare il tema del welfare aziendale e dei numerosi benefici che esso garantisce ai lavoratori.

“La progettazione e implementazione dei piani di welfare rispecchiano un approccio alla gestione delle risorse umane basato sull'idea che le persone non siano uno strumento per raggiungere un vantaggio competitivo sulle altre imprese, ma che siano invece l'elemento fondamentale dell'organizzazione, il suo cuore pulsante” (Fornasier, Lucchini, Strelotto, Vecchiato, 2019).

Successivamente si è deciso di dare spazio alle opinioni di alcuni esperti delle tematiche affrontate. Tramite le interviste si è cercato di verificare allo stato attuale quale sia il ruolo della gentilezza all'interno della comunità e nelle organizzazioni; quanto sia importante stabilire relazioni positive in ambito professionale; quanto ci si renda conto del valore della centralità della persona in un'organizzazione. Ma soprattutto si è cercata l'esistenza di un collegamento tra il tema della gentilezza e quello del welfare: si possono forse considerare come concatenati e legati da un rapporto di causa-effetto?

Si è poi cercato di pensare a possibili evoluzioni future per queste tematiche. Gli esperti concordano sul ruolo della gentilezza come atteggiamento fondamentale anche nell'ambiente professionale, per costruire rapporti positivi tra colleghi, tra vertici e dipendenti, tra azienda e comunità, tra azienda e i diversi *stakeholders*.

A proposito del legame tra gentilezza e welfare, è innegabile che esso esista. Il welfare è frutto di una cultura che mette al centro l'individuo, con le sue esigenze personali e la conseguente necessità di soddisfarle. È una cultura del “prendersi cura” dell'altro, che ci rimanda alla definizione primaria di gentilezza. Garantire servizi di welfare significa concepire l'azienda/organizzazione come una comunità, di cui tutti si fa parte e in cui tutti quanti hanno la stessa importanza in quanto ciascuno vi apporta un contributo individuale che le permette di crescere e prosperare. Il welfare, se ben concepito e realizzato, fa parte della nuova “cultura gentile” che si sta pian

piano diffondendo. Se tra i due temi, gentilezza e welfare, il legame esistente sia o meno di causa-effetto è difficile a dirsi: qualcuno potrebbe vedere il welfare come un effetto di una inclinazione alla gentilezza e attenzione all'altro nei vertici aziendali, ma altri potrebbero pensare alla gentilezza come a uno sviluppo successivo che nasce pubblici in risposta a un atteggiamento premuroso dell'azienda.

La ricerca effettuata ha dei limiti e sicuramente ampliandola e prendendo in esame ulteriori opinioni apparirebbero scenari anche differenti ma per quanto è stato possibile osservare si confermano le ipotesi di partenza: siamo nel bel mezzo di un cambiamento nella nostra società, sta emergendo una cultura sempre più gentile e allo stesso tempo la cultura dominante si fa sempre più spietata.

La cultura che finora ha prevalso è costruita sulla competizione, sull'arroganza, sul desiderio di ottenere successo ad ogni costo. Stiamo vivendo in un'epoca sicuramente più avanzata e giusta di qualsiasi periodo del passato ma allo stesso tempo ci troviamo nell'epoca in cui le persone sono più infelici e stressate, e tutto questo è per colpa della cultura dominante.

Sicuramente la competizione tra organizzazioni di diversa natura ha portato al progresso - basti pensare alla competizione tra Stati Uniti e Russia durante la Guerra Fredda e a come questa abbia accelerato i progressi nell'ambito delle scoperte spaziali - ma tra individui essa non sempre è positiva. Per il benessere personale serve più comprensione e cooperazione tra gli uomini.

Come è già stato detto precedentemente, gli esseri umani sono spinti alle azioni da due diverse inclinazioni: altruismo ed egoismo. Il lato egoistico ci fa pensare di essere al centro dell'universo e che i nostri bisogni siano i più importanti, tratto fondamentale per garantire la sopravvivenza della specie; il lato altruistico invece ci permette di essere empatici, di desiderare il bene altrui, che si caratterizza come elemento essenziale alla base di una società felice.

Secondo alcuni la cultura gentile c'è sempre stata, fin dall'antichità, in una forma o nell'altra, insita in tutte le grandi religioni. Le religioni però nei secoli hanno perso il ruolo di guida per l'umanità, il credo religioso è diminuito

e si è creato una specie di vuoto in cui si è insinuato l'egoismo. Abbiamo iniziato ad occuparci solo di noi stessi e in questo modo ansia e depressione sono cresciute nella popolazione. Per riportare l'equilibrio invece le persone dovrebbero andare al di là di se stesse, visto che se le persone agiscono per un bene superiore si avrà un ambiente più positivo per tutti.¹¹⁷

La cultura gentile sta lentamente tornando perché si è manifestata disillusione e insofferenza nei confronti della cultura dominante, guidata dalle scoperte scientifiche che confermano i benefici della felicità sull'individuo e sulle comunità.

Il Dalai Lama è tra i sostenitori di *Action for Happiness*, un movimento laico che ha come obiettivo la costruzione di una società più felice e altruista¹¹⁸.

Tutti i partecipanti al movimento devono fare la seguente promessa: "*I will try to create more happiness and less unhappiness in the world around me*" (ndr "Proverò a creare più felicità e meno infelicità nel mondo che mi circonda").

Trovo che ciascun individuo dovrebbe prendersi lo stesso impegno, cercando di mantenerlo ogni giorno, mettendo in pratica la gentilezza. Essere gentili o essere destinatari di un'azione gentile ci sentire più felici e connessi con gli altri: per rendere il mondo più felice allora bisogna trattare tutti con gentilezza, a partire da noi stessi. Grazie alla gentilezza possiamo creare un mondo più felice, in cui sentirci tutti più connessi, tra di noi e con l'ambiente.

¹¹⁷ <https://www.theguardian.com/books/2020/jan/19/why-world-needs-new-politics-happiness-can-we-be-happier-evidence-and-ethics-richard-layard>

¹¹⁸ <https://www.actionforhappiness.org/>

Bibliografia

Adler P. S. (2001), "Fiducia riflessiva ed economia della conoscenza", *Sviluppo & Organizzazione*, n° 188, novembre/dicembre;

Axia G. (1996), "Elogio della cortesia", Il Mulino, Bologna;

Bernardi L. (2005), "Percorsi di ricerca sociale", Carocci editore, Roma;

Canuti L., Palma A. M. (2017), "La gentilezza che cambia le relazioni. Linfe vitali per arrivare al cuore", Franco Angeli, Milano, p. 27, 67, 69, 89;

Centomo P., 10 agosto 2019, "Metto like nei cannoni del web", *Io Donna*, p.51-52;

Devoto G. e Oli G. C. (1971), "Dizionario della lingua italiana", Le Monnier, Firenze;

Faber F. W. (1860) *Spiritual Conferences*, par. On Kindness in General

Ferrucci P. (2018), "La forza della gentilezza. Pensare e agire con il cuore fa bene al corpo e allo spirito", Mondadori, Milano;

Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G. (2019), "Welfare 4.0 Competere Responsabilmente Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation", Franco Angeli, Milano, p.89;

Gandolfi S., 08 ottobre 2019, La «gentilezza» si studia all'Università, *Corriere Buone Notizie*;

Grunig J. E. (2017), "Public (&) Relations. Teorie e pratiche delle relazioni pubbliche in un mondo che cambia", Franco Angeli, Milano;

Kitchen P.J., Schultz D.E. (2003), "Integrated Corporate and Product Brand Communication", *Advances in Competitiveness Research*, 11, 1;

- Lotto L., Rumiati R. (2013) "Introduzione alla psicologia della comunicazione", Il Mulino, Bologna, p.15;
- Martin F. (2019) "Il potere della gentilezza. 16 regole d'oro per ottenere e dare fiducia", Feltrinelli, Milano;
- Mazzei A. (2004), "La comunicazione interna della Pubblica Amministrazione. Dinamiche di una nuova frontiera", in Rolando S., (a cura di), *I grandi temi della comunicazione di pubblica utilità – Volume 1*, Franco Angeli, Milano;
- Mazzei A. (2006), "La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale", disponibile su: <http://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Mazzei.pdf>
- Milani C. (2017), "La forza nascosta della gentilezza", Sperling & Kupfer, Milano;
- Occhipinti F. (2005), "Logos. Autori e testi della filosofia. Dalle origini all'umanesimo", Einaudi scuola, Milano;
- Phillips A., Taylor B. (2015), "Elogio della gentilezza", Ponte alle Grazie, Milano;
- Saunders G. (2018), "L'egoismo è inutile. Elogio della gentilezza", Minimum Fax, Roma;
- Seneca L. A., "Epistulae morales ad Lucilium", Ep. 9, par. 8, 10, Ep 48, par. 2-3;
- Stella R. (2012), "Sociologia delle comunicazioni di massa", Utet università, Torino;
- Vecchiato G. (2008), "Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history", Franco Angeli, Milano;

Vecchiato G., Pinton E. (2008), "Manuale operativo di relazioni pubbliche", Franco Angeli, Milano.

Sitografia

Introduzione

InfoJobs, "La gentilezza fa curriculum", 10 gennaio 2020, disponibile su: <https://lavoroedintorni.infojobs.it/2020/01/10/la-gentilezza-fa-curriculum/> [25 gennaio 2020];

Walter Passerini, 09 gennaio 2020, "Metti la gentilezza nel curriculum, così migliorano lavoro e aziende", La Stampa, disponibile su: <https://www.lastampa.it/economia/lavoro/2020/01/10/news/metti-la-gentilezza-nel-curriculum-cosi-migliorano-lavoro-e-aziende-1.38307564> [25 gennaio 2020];

1. La gentilezza

Patrizia Svelto, 21 ottobre 2019, "Dell'importanza di dire grazie e di come la gentilezza sia tornata di moda", disponibile su: <https://www.elle.com/it/emozioni/psicologia/a29470406/gentilezza-importanza-di-dire-grazie/> [25 gennaio 2020];

Anna Fata, 13 settembre 2018, "Perché la felicità al lavoro conta veramente", disponibile su: <https://www.centodieci.it/2018/09/felicita-sul-lavoro-5-strategie-per-coltivarla/> [25 gennaio 2020];

Nicoletta Cinotti, 22 luglio 2017, "Portare la gentilezza sul luogo di lavoro", disponibile su: <https://nicolettacinotti.net/portare-la-gentilezza-sul-luogo-di-lavoro/> [25 gennaio 2020];

Anna Fata, 14 giugno 2019, "Come la gentilezza può renderti un capo migliore", disponibile su: <https://www.armoniabenessere.it/2019/06/gentilezza-capo-migliore/> [25 gennaio 2020];

Bev Attfield, "A case for kindness in the workplace", disponibile su: <https://blog.jostle.me/blog/a-case-for-kindness-in-the-workplace> [25 gennaio 2020];

InfoJobs, 31 ottobre 2018 "Carriera o vita privata?", disponibile su: <https://lavoroedintorni.infojobs.it/2018/10/31/carriera-o-vita-privata/> [25 gennaio 2020];

Annamarie Mann, 15 gennaio 2018, "Why We Need Best Friends at Work", disponibile su: <https://www.gallup.com/workplace/236213/why-need-best-friends-work.aspx> [25 gennaio 2020];

Kindness.org, 9 dicembre 2011, "Kindness.org/Oxford University Studies Find Performing Acts of Kindness Boosts Well-Being and Positive Social Emotions", disponibile su: <https://www.prnewswire.com/news-releases/kindnessorgoxford-university-studies-find-performing-acts-of-kindness-boosts-wellness-and-positive-social-emotions-300553155.html> [25 gennaio 2020];

University of Oxford, 5 ottobre 2016, "Being kind to others does make you «slightly happier»", disponibile su: <http://www.ox.ac.uk/news/2016-10-05-being-kind-others-does-make-you-slightly-happier#> [25 gennaio 2020];

Kindness.org, 26 gennaio 2017 , "Does Kindness Create Happiness?", disponibile su: <https://medium.com/kindlab/does-kindness-create-happiness-19126c5883ff> [25 gennaio 2020];

O. Curry, L. Rowland, C. Van Lissa, S. Zlotowitz, J. McAlaney, H. Whitehouse, 21 settembre 2016, "Happy to Help? A systematic review and meta-analysis of the effects of performing acts of kindness on the well-being of the actor", disponibile su: <https://osf.io/ytj5s> [25 gennaio 2020];

Steven Petrow, 27 ottobre 2018, "How a «kindness contagion» improves lives, especially now", The Washington Post, disponibile su: https://www.washingtonpost.com/national/health-science/how-a-kindness-contagion-improves-lives-especially-now/2018/10/26/25a723ea-d3b7-11e8-8c22-fa2ef74bd6d6_story.html?noredirect=on [25 gennaio 2020];

Jamil Zaki, 26 luglio 2016, "Kindness Contagion - Witnessing kindness inspires kindness, causing it to spread like a virus", Scientific American, disponibile su: <https://www.scientificamerican.com/article/kindness-contagion/> [25 gennaio 2020];

Nook E.C., Ong D.C., Morelli S.A., Mitchell J.P., Zaki J., 2016, "Prosocial Conformity: Prosocial Norms Generalize Across Behavior and Empathy", disponibile su: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27229679> [25 gennaio 2020];

Rudd M., Aaker J., Norton M. I., "Getting the Most Out of Giving: Concretely Framing a Prosocial Goal Maximizes Happiness", disponibile su: <https://dash.harvard.edu/handle/1/12534961> [25 gennaio 2020];

Marta Musso, 5 aprile 2019, "Bastano 12 minuti di gentilezza per ritrovare il buonumore", La Repubblica, disponibile su: https://www.repubblica.it/salute/medicina-e-ricerca/2019/04/05/news/bastano_12_minuti_di_gentilezza_per_ritrovare_il_buon_umore-223377473/?ref=fbpr [25 gennaio 2020];

D. A. Gentile, D. M. Sweet, L. He, 21 marzo 2019, "Caring for Others Cares for the Self: An Experimental Test of Brief Downward Social Comparison, Loving-Kindness, and Interconnectedness Contemplations", Journal of Happiness Studies, disponibile su: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-019-00100-2> [25 gennaio 2020];

Richard J. Davidson, 8 febbraio 2018, "Can Kindness Be Contagious, Even At Work?", disponibile su: <https://www.linkedin.com/pulse/can-kindness-contagious-event-work-richard-j-davidson/> [25 gennaio 2020];

Chancellor J., Margolis S., Jacobs Bao K., Lyubomirsky S., 2017, "Everyday prosociality in the workplace: The reinforcing benefits of giving, getting, and glimpsing", disponibile su: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28581323> [25 gennaio 2020].

2. La Relazione

Inside Marketing, 22 ottobre 2018, "Comunicazione Interna", disponibile su: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/comunicazione-interna/> [25 gennaio 2020].

3. La Centralità della persona

Risorse Umane HR, 6 maggio 2012, "La piramide dei bisogni di Maslow", disponibile su: <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-piramide-dei-bisogni-di-maslow#> [25 gennaio 2020];

Risorse Umane HR, 27 maggio 2012, "Herzberg: fattori igienici e motivanti", disponibile su: <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/herzberg-fattori-igienici-e-motivanti#> [25 gennaio 2020];

InsideOut, 28 giugno 2018, "Perché investire nel benessere organizzativo aziendale", disponibile su: <https://www.risorseumane-hr.it/benessere-organizzativo-aziendale/> [25 gennaio 2020];

Virginia Dara, 27 maggio 2017, "Welfare aziendale: quando il benessere dei lavoratori è la risorsa più importante", disponibile su: <https://www.insidemarketing.it/welfare-aziendale-benessere-lavoratori/> [25 gennaio 2020];

Oscar di Montigny, "Un capitalismo di svolta o di facciata?", disponibile su: <http://www.oscardimontigny.it/un-capitalismo-di-svolta-o-di-facciata/> [25 gennaio 2020];

F. Rizzi, R. Marracino, L. Toia, 23 aprile 2013, "Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti", disponibile su: <https://www.mckinsey.it/idee/il-welfare-sussidiario-un-vantaggio-per-aziende-e-dipendenti> [25 gennaio 2020];

Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana, LEGGE 22 maggio 2017, n. 81 Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato, disponibile su: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg> [25 gennaio 2020];

Chiara Pazzaglia, 4 ottobre 2019, “L’orario (di lavoro) è mio e lo gestisco io”, disponibile su: <https://www.benessereorg.it/lorario-di-lavoro-e-mio-e-lo-gestisco-io/> [25 gennaio 2020];

Francesca Albergo, 12 giugno 2019, “Interessi aziendali ed esigenze del dipendente: sono conciliabili?”, disponibile su: <https://www.benessereorg.it/interessi-aziendali-ed-esigenze-del-dipendente-sono-conciliabili/> [25 gennaio 2020];

Antonio Calabrò, 18 aprile 2018, “Il welfare aziendale fa crescere anche la produttività”, disponibile su: https://www.huffingtonpost.it/antonio-calabro/il-welfare-aziendale-fa-crescere-anche-la-produttivita_a_23408291/?utm_hp_ref=it-welfare-aziendale [25 gennaio 2020];

Francesca Albergo, 14 giugno 2019, “Il benessere all’interno delle aziende passa da ascolto e comunicazione”, disponibile su: <https://www.benessereorg.it/il-benessere-allinterno-delle-aziende-passa-da-ascolto-e-comunicazione/> [25 gennaio 2020];

Francesca Albergo, 13 giugno 2019, “Il benessere è una convergenza di interessi tra persone e aziende”, disponibile su: <https://www.benessereorg.it/il-benessere-e-una-convergenza-di-interessi-tra-persone-e-aziende/> [25 gennaio 2020];

Barbara Ganz, 3 ottobre 2019, “Orto aziendale e palestra: un’altra azienda che crede nel benessere al lavoro”, disponibile su: <https://barbaraganz.blog.ilsole24ore.com/2019/10/03/orto-aziendale-palestra-unaltra-azienda-crede-nel-benessere-al-lavoro/> [25 gennaio 2020];

Francesca Albergo, 27 settembre 2019, “Progettare l’organizzazione, la centralità delle persone”, disponibile su: <https://www.benessereorg.it/progettare-lorganizzazione-la-centralita-delle-persone/> [25 gennaio 2020];

Redazione, 14 marzo 2019, “Ascoltare i bisogni dei dipendenti per costruire la felicità in azienda”, disponibile su: <https://www.benessereorg.it/ascoltare-i-bisogni-dei-dipendenti-per-costruire-la-felicita-in-azienda/> [25 gennaio 2020];

Francesco Donato Perillo, 1 agosto 2019, “Perché il ‘Ben-essere’ è diverso dal benessere” , disponibile su: <https://www.benessereorg.it/perche-il-benessere-e-diverso-dal-benessere/> [25 gennaio 2020];

Maurizio Castro, 28 giugno 2019, “Se i vertici non ascoltano la base, i rischi del welfare paternalistico”, disponibile su: <https://www.benessereorg.it/se-i-vertici-non-ascoltano-la-base-i-rischi-del-welfare-paternalistico/> [25 gennaio 2020];

Di Vico D., “Il welfare dei privati che sostituisce lo Stato”, *La Nuvola del Lavoro del Corriere della Sera*, 5 giugno 2010, disponibile su: http://nuvola.corriere.it/2010/06/15/il_welfare_dei_privati_che_sos/ [25 gennaio 2020].

Conclusioni

Richard Layard, 19 gennaio 2020, “How to make the world happier – and why it should be our first priority”, *The Guardian*, disponibile su: <https://www.theguardian.com/books/2020/jan/19/why-world-needs-new-politics-happiness-can-we-be-happier-evidence-and-ethics-richard-layard> [25 gennaio 2020].

