

# CARTA DEI VALORI E CODICE ETICO



# INDICE

INTRODUZIONE	4
APPARTENENZA	4
COLLABORAZIONE E CONDIVISIONE DEL SAPERE	5
CORRETTEZZA	6
DISPONIBILITÀ E CORTESIA	7
MERITOCRAZIA E PARI OPPORTUNITÀ	7
PASSIONE PER IL PROPRIO LAVORO	11
POSITIVITÀ	11
RISPETTO DELLE PERSONE E DEI RUOLI	12

# INTRODUZIONE

Questa **Carta dei Valori** rappresenta in se stessa un **Valore**. I Valori di cui si parla in questo documento ci rappresentano e ci distinguono. Sono i **"nostri"** Valori e in questa Carta si sintetizza il risultato di tutto il processo.

Qui entra in gioco il contributo personale di ciascuno di noi, con il riconoscersi in essa e operare condividendone lo spirito e i contenuti, con il saper trasformare i concetti in azioni ed esempi concreti. Il rispetto, in particolare nelle sue accezioni di valorizzazione, ascolto e trasparenza, è una priorità. L'obiettivo è far sì che fra dipendenti, agenti, collaboratori, clienti, fornitori, azionisti, comunità civile e generazioni future i rapporti siano fondati sulla trasparenza e gli interessi siano temperati e bilanciati dal reciproco rispetto in nome delle diverse esigenze. Per l'impresa l'obiettivo è il suo sviluppo nel lungo periodo, per gli Stakeholder l'obiettivo è il raggiungimento dei migliori benefici reciprocamente compatibili. I comportamenti che scaturiranno dalla volontà di raggiungere questi obiettivi costituiranno l'esempio a cui ispirarsi per attivare e alimentare il processo, giorno dopo giorno. **Aderire a questo progetto è un impegno. Chi ci crederà lo renderà contagioso e lo applicherà quotidianamente. Senza la costanza, i Valori contenuti in questo documento rimangono sulla carta.**

# APPARTENENZA

## Perché l'appartenenza è un valore?

Innanzitutto **l'appartenenza** è per l'uomo, "animale sociale" fin dai primordi, un bisogno. La si trova al terzo scalino della piramide di Maslow, subito dopo i bisogni relativi alla sopravvivenza (bisogni fisiologici e bisogni di sicurezza).

**Appartenenza** significa in primo luogo consapevolezza della propria identità che si costruisce e si definisce a partire dall'**io**.

**Appartenenza** significa poi sentirsi parte di un gruppo e consiste nella condivisione con il gruppo di comportamenti, modi di pensare e atteggiamenti.

Alla base dell'**appartenenza** si trova un processo di identificazione, in cui la sfera dell'io si identifica con il Noi, e che permette di riconoscersi e di essere riconosciuti come membri di un gruppo anche attraverso l'assunzione di alcuni segni distintivi.

L'**appartenenza** diviene consapevole tramite la riflessione sulla propria identità, sui propri valori e sui valori condivisi con i gruppi di cui si fa parte.

Ogni persona sperimenta molteplici appartenenze che definiscono la dimensione individuale

e sociale della sua identità (tra le tante possiamo ricordare l'appartenenza religiosa, nazionale, politica, familiare, di genere, sportiva, ecc.).

Il senso di **appartenenza** è un **Valore** in quanto fa da collante tra le persone che, nell'ambito del "clan" al quale sentono di appartenere, collaborano, sviluppano sinergie, solidarietà, profondono un impegno (motivazione) e raggiungono risultati (soddisfacimento di bisogni) che rendono contemporaneamente più forte la persona e il clan.

Nello sviluppo dell'**appartenenza** c'è un vantaggio reciproco tra l'io ed il loro che si fondono nel noi.

## COLLABORAZIONE E CONDIVISIONE DEL SAPERE

### Il Sapere: Bene Comune

Nel passato il **sapere** era detenuto da poche persone che lo utilizzavano per accrescere il proprio potere all'interno delle comunità. Si aggiungeva il problema della limitata disponibilità di strumenti per la diffusione del sapere (i papiri, i libri di pergamena) parzialmente ridotto dall'introduzione dei libri di carta prima e degli altri supporti più moderni (i dischi, i filmati, le fotografie, i nastri, ecc.). Con l'avvento del computer e quindi dei supporti digitali e la diffusione di Internet è possibile rivedere i presupposti della diffusione del **sapere**.

Nel 21° secolo il sapere non deve più essere esclusivo per pochi: un'idea o una conoscenza non è un bene che si riduce se condivisa con altri e quindi non c'è ragione di renderlo esclusivo se non per ottenere un vantaggio senza scrupoli morali o sociali.

### La Collaborazione: Sinergia di Sapere

Collaborare (co-labore) vuol dire lavorare insieme, il che implica una condivisione di compiti, con l'esplicita intenzione di **"aggiungere valore"** al risultato che una persona otterrebbe dall'eseguire il lavoro individualmente. Il concetto di base della collaborazione è espresso dal fatto che due individui si mettono insieme per raggiungere un obiettivo comune. Il tutto è basato sull'idea che la condivisione di conoscenze, realizzata attraverso la cooperazione, aiuta a risolvere efficientemente i problemi. Perché ci sia un'efficace collaborazione o cooperazione, ci deve essere

un impegno nel mutuo aiuto, un senso di responsabilità per il gruppo e i suoi obiettivi e deve essere posta attenzione alle abilità sociali e interpersonali. Collaborare, lavorare in team, richiede che più persone agiscano per un fine comune, ognuno con responsabilità e competenze diverse. Questo vuol dire saper sviluppare l'interdisciplinarietà, ovvero la capacità di farsi capire da chi ha una cultura ed un gergo differenti per trovare soluzioni a problemi che toccano tutti in modo diverso.

In azienda le forme di collaborazione sono spesso ASINCRONE cioè più persone devono entrare in relazione in tempi diversi utilizzando tecnologie socialmente orientate (mezzi di comunicazione quali, telefono, e-mail, web, intranet); da qui la grande utilità del sapere utilizzare bene, ed in modo condiviso, le tecnologie della comunicazione.

La collaborazione non è di per sé fonte di maggiore produttività.

Un recente studio ha rilevato che dal 20 al 50 per cento delle attività di collaborazione portano a perdita di energia. Le fonti di tale spreco di energie includono:

- **riunioni non correttamente pianificate**
- **tempi di viaggio improduttivi**
- **ridondanza di comunicazioni a mezzo e-mail**

Per collaborare efficientemente è indispensabile condividere parte delle proprie competenze. Quante? Tutte quelle necessarie ad ottimizzare la collaborazione volta alla buona riuscita del progetto comune. Mettere insieme, condividere, le competenze rafforza il gruppo ma anche il singolo individuo. La condivisione delle competenze è un meccanismo virtuoso, generatore di valore.

Sul lavoro a volte vige la logica dei compartimenti stagni. E' la logica del confine, della mansione: una linea di demarcazione che separa rigidamente ruoli, competenze ma anche abilità e saperi, senza possibilità di scambio.

Ma esiste anche un'altra logica, la logica della frontiera.

La frontiera, a differenza del confine, è un autentico spazio di mezzo, una realtà particolare tra due realtà diverse, all'interno della quale persone, ruoli, esperienze, saperi, possono incontrarsi, sperimentare nuove soluzioni. E' un luogo fisico, o mentale, dove i confini vengono superati, un luogo di intrecci e di trasformazioni, dove sono favoriti gli scambi, le integrazioni, gli innesti.

Dobbiamo sempre più e sempre meglio essere **"uomini e donne di frontiera", "di collaborazione"**. Dipende da noi creare occasioni di incontro, di integrazione, di miglioramento lavorativo, di crescita professionale.

In azienda i naturali punti di riferimento per il personale non sono costituiti da *"chi sa"* ma da *"chi sa e condivide"*. La differenza tra i due è quella che c'è tra chi gioca da solo senza passare mai la palla e chi gioca per e con la squadra cercando triangolazioni di competenze che portano al raggiungimento dell'obiettivo (goal) del gruppo.

## Correttezza

Ecco un valore citato in tantissime circostanze; o meglio, purtroppo, ciò che viene spesso citato è il suo opposto, ossia la scorrettezza.

La scorrettezza, ovvero la mancanza di correttezza, viene spesso stigmatizzata come comportamento ingiustamente lesivo di un diritto altrui, quindi potremmo dire che la correttezza inizia con il rispetto dei diritti dell'altro, diritti che non sono dissimili dai nostri e quindi il rispetto (altro valore) è elemento essenziale: **non può esserci correttezza senza rispetto.**

Rispetto delle persone in primo luogo ma anche rispetto delle cose che ci circondano, dei beni che ci vengono affidati, di ciò che è anche nella disponibilità degli altri.

### Onestà intellettuale

È la capacità di osservare noi stessi con gli occhi di qualcun altro. Ossia di contemplare le nostre idee e opinioni con distacco, soppesando prove e argomenti per la loro razionalità e non per la soddisfazione che ci danno *"di pancia"*. Anzi, a maggior ragione, proprio perché sono le nostre idee dobbiamo essere particolarmente spietati ed esigenti con loro e, di fronte all'evidenza dei loro limiti, della loro infondatezza o perfino della loro fallacia, dobbiamo saperli riconoscere.

Non solo: l'onestà intellettuale ci impone di saper portare le nostre idee alle loro estreme conseguenze, sempre nel rispetto della razionalità e della coerenza.

## Disponibilità e cortesia

### Cos'è la cortesia?

La **cortesia** è quella capacità di usare l'intelligenza per tener conto delle circostanze e degli stati d'animo delle persone che ci circondano. La cortesia è una forma di rispetto profondo per l'altro, un riconoscere i suoi bisogni sociali ed emotivi. L'atteggiamento cortese è *"strumento di pacificazione"*, perché è molto difficile comportarsi in modo ostile di fronte a gentilezze e sorrisi, mentre la villania provoca una reazione automatica di aggressività.

Essere cortesi vuol dire essere capaci di andare oltre noi stessi, vedere le cose anche dal punto di vista dell'altro, immedesimarsi nell'altro, entrare in empatia con l'altro.

### La cortesia in azienda

Un'organizzazione responsabile e che tenda all'eccellenza non può non tenere conto della qualità della vita lavorativa delle persone. Una parte considerevole del nostro tempo di vita *"cosciente"* trascorre proprio sul lavoro e la qualità di questo tempo dipende in gran parte dalla qualità del nostro rapporto con chi lo vive insieme a noi.

La cortesia nei comportamenti rappresenta una concreta possibilità di produrre con dolcezza ordine e conciliazione in una comunità di lavoro, facendoci risparmiare tempo, energie e frustra-

zioni. La cortesia facilita le relazioni, induce alla disponibilità ed alla collaborazione. La cortesia è un modo molto semplice e diretto di dimostrare a chi mi circonda che lo rispetto, che non intendo trattarlo da numero o da semplice fornitore o cliente di un servizio.

### **Come si fa ad essere cortesi.**

Non è difficile essere cortesi. E' sufficiente utilizzare semplici parole e piccoli gesti che servono a confermare al nostro interlocutore la stima che abbiamo per lui, il rispetto per la sua persona e per le sue idee. Apparentemente si tratta di applicare alcune procedure formali; in realtà queste si basano e si ricollegano ai valori etici che stanno alla base della cultura dell'essere di una persona.

E' semplice rendersi conto che non è solo una questione di "procedure". Ad esempio complimenti sprecati ed eccessivi ci inducono subito a pensar male del nostro interlocutore e a cercare quale tornaconto personale cerchi di ottenere in tal modo. La falsità di frasi cortesi pronunciate in modo meccanico, senza reale partecipazione, viene poi colta immediatamente dall'interlocutore. Non vi è mai capitato di chiamare il centralino di un ente pubblico, ma anche di aziende private, e sentire un operatore che saluta e chiede cosa può fare per voi (cosa molto lodevole), ma in tono scocciato o annoiato? Non vi siete immediatamente a disagio?

### **Cortesia ed economia.**

A questo punto si potrebbe pensare che la cortesia abbia valore sociale, non economico, che serva a mantenere buoni rapporti in seno alla società, non a produrre, effettuare, scelte convenienti, impiegare razionalmente le risorse e gestire vantaggiosamente attività e imprese. Invece le ricerche empiriche sembrano indicare che la cortesia ha valore economico. Ad esempio, da studi sperimentali risulta che i gruppi di lavoro rendono molto di più se c'è un clima di cortesia. C'è da dire poi che, pur riconoscendo che siamo nell'economia della conoscenza, di fatto si tende a sottovalutare il peso economico delle prestazioni mentali e soprattutto non ci si rende conto che il funzionamento della mente individuale risente dei condizionamenti ambientali, specie del clima relazionale.

Del resto la filosofia, e la stessa psicologia si sono tradizionalmente occupate della mente individuale isolata. La cortesia è un modulatore del rapporto mente-ambiente sociale e perciò influisce sulle prestazioni mentali dei singoli e finisce per essere una variabile chiave dell'economia. Cortesia: la tua carta vincente!

Nella fretta quotidiana le parole gentili vengono spesso dimenticate. Anche l'abitudine ci spinge spesso a trattare con indifferenza le persone che vediamo tutti i giorni.

### **Così puoi porvi rimedio:**

«vizia» i tuoi colleghi di lavoro ogni mattina con un cortese «**buongiorno**». Di anche il nome della persona in modo che il saluto diventi più personale; è vero che la mail è un mezzo di comunicazione molto informale, ma non è una chat. Certo occorre valutare il caso, non esagerare, ma un saluto è sempre gradito .... e non richiede una gran investimento di tempo.

Un sorriso spontaneo aiuta tanto chi lo riceve quanto chi lo dona; quindi, se non hai seri motivi per essere contrariato/a... **sorridi**;

Un «**grazie**» e un «**per favore**» sinceri sono sempre benvenuti; i complimenti sinceri fanno



piacere e sono un vero toccasana!

Non dimenticare: niente può sostituire una parola gentile e normalmente viene ricambiata!

## Meritocrazia e pari opportunità

**Meritocrazia** che grande cosa! Tutti la invocano, ma pare che nessuno la conosca. Se ognuno di noi scrivesse la sua definizione di *"Meritocrazia in azienda"* potremmo avere risposte molto interessanti, ma anche molto variegate.

Si potrebbe, ad esempio, rispondere che un'azienda meritocratica è quella che adotta una politica che premia il merito!

*Ma cos'è il merito? Avere una laurea piuttosto che un diploma? Essere più svelto a fare una data operazione? Lavorare più duramente di altri? Distrarsi meno? Avere approfondite competenze specialistiche? Non stancarsi di approfondire le proprie competenze? Essere educato, cortese? Essere un buon coordinatore di persone? Conoscere bene ed utilizzare correttamente la propria lingua in forma sia orale che scritta? Conoscere altre lingue oltre alla propria? Saper parlare con i clienti? Saper predisporre buone procedure tecniche e gestionali? Rispettare le procedure tecniche e gestionali? Avere buoni rapporti con i colleghi? Capire e adattarsi ai cambiamenti, essere flessibili? Non sono forse tutte queste ragioni di "merito"? E quante altre potremmo scriverne? Decine!*

Allora, di cosa ha merito chi è meritevole? Come si misura il merito? L'aver ottenuto un risultato implica avere il merito per quel risultato? Chi ha avuto successo è perciò stesso meritevole?

Cos'è il merito? Come si misura? Per effettuare valutazioni, e scelte, MERITOCRATICHE, è indispensabile rispondere a queste domande; allora potremmo essere più confidenti nell'adozione di un modello che premi, in diverse forme, le "persone di merito" ed incentivi tutti gli "Uomini di buona volontà" ad essere meritevoli.

Tuttavia, pur anche in assenza di risposte oggettive, ovvero incontestabili, riconosciute da tutti, la direzione di un'azienda che si sente orientata alla meritocrazia, tenta comunque di applicare criteri meritocratici nella gestione del personale.

Si hanno allora politiche, ma più spesso singole decisioni, improntate al buon senso (definire buon senso, grazie!), alle sensazioni (definire cosa sono le sensazioni e come si da loro un valore, grazie ancora!) ma anche a risultanze concrete riscontrabili, ad esempio. In ogni caso, come abbiamo detto, si cerca di adottare criteri meritocratici.

Ma perché non funziona o funziona male, o comunque meno bene di quanto sarebbe lecito attendersi dall'investimento che si fa in ore lavoro, ed anche in denaro, per premiare il merito ed incentivare il suo perseguimento?

Un primo motivo potremmo individuarlo nella mancanza di fiducia. I latini (e noi indubbiamente lo siamo) si fidano pochissimo degli altri, meno di quanto lo facciano gli anglosassoni o gli scandinavi, come dicono tutte le statistiche. E dato che per premiare il merito qualcuno deve deci-

dere dove il merito sta, se non ci si fida di chi sceglie, non si accetta la meritocrazia. Un secondo elemento critico è costituito dalla differenza di criteri di valutazione applicabili a chi compie un lavoro misurabile, in termini di numero o di soddisfazione del cliente, rispetto a chi esegue lavori di coordinamento, di staff o di sviluppo. Un terzo elemento di criticità sta nella mancanza di feedback da parte dei "capi", ma anche da parte dei collaboratori. Spesso manca il feedback positivo, un "bravo, bel lavoro, sei sulla strada giusta", aiuta a capire che si sta lavorando bene, dà soddisfazione ed è di per sé incentivante. Ma anche un "attenzione, così non va bene perché... e quindi prova a fare..." aiuta a capire che si sta sbagliando e perché si sta sbagliando. Capire il perché ti aiuta a comprendere il motivo dell'istruzione successiva... e quindi è motivante verso il miglioramento. Troppo difficile vero? Siamo un po' troppo permalosì (noi latini) e spesso non riusciamo a dare feedback (positivo o negativo che sia) in modo costruttivo.

Sicuramente non mancano altri motivi che rendono difficile l'applicazione di criteri meritocratici. Abbiamo individuato questi tre ma siamo aperti ai Vostri contributi.

Un tentativo di superare questo ostacolo e valorizzare il merito e quindi ottenere una gestione più meritocratica, nella nostra azienda è stato fatto. Vi abbiamo anche investito molte ore lavoro, abbiamo fatto ricorso a consulenze esterne.

Naturalmente ci stiamo riferendo alla **Mappa delle Competenze**.

La **mappa** si propone di evidenziare, e quindi valorizzare, tanto le competenze tecniche quanto quelle relazionali! Cerca di stabilire criteri oggettivi di attribuzione del "merito"! Contribuisce all'individuazione di possibili percorsi di miglioramento! Fornisce criteri di valutazione dei progressi che ogni collaboratore compie nel suo percorso aziendale e personale! Senza valutazione oggettiva e condivisa non è possibile evidenziare miglioramenti e senza evidenza di miglioramenti diventa difficile quantificare il merito e quindi applicare criteri di gestione meritocratica. La mappa delle competenze è la mappa del tesoro, quel tesoro che, prima ancora che l'azienda, riguarda ognuno di noi e che forse abbiamo paura di svelare. Forse abbiamo paura di vedere che abbiamo in tasca meno talenti del nostro vicino. Ma la meritocrazia (come nella parabola evangelica) non premia chi ha più talento ma chi meglio riesce ad incrementare il proprio. La meritocrazia non premia lo "status", premia il divenire. Per questo dovrebbe essere apprezzata, promossa, invocata, da tutte le persone che tengono al proprio miglioramento, all'evoluzione positiva delle proprie competenze tecniche e del proprio capitale intellettuale. **Valori, competenze, meritocrazia, qualità** sono diversi aspetti di uno stesso modo di interpretare l'imprenditoria e dello stesso modo di interpretare il proprio lavorare: un percorso che, a prescindere dal punto dal quale partiamo, è un percorso di crescita, di valorizzazione, di vita. In questo le **pari opportunità** consistono semplicemente nel non ostacolare alcun percorso di crescita e non modificare le valutazioni di merito, in base a discriminazioni fondate sulla diversità di genere, di religione, di cultura.

# PASSIONE PER IL PROPRIO LAVORO

## Perché lavoriamo?

La risposta che viene automatica è: *"per vivere"*, ma è una risposta riduttiva. E' vero, lavoriamo per mangiare, per comprarci i vestiti, per pagare l'affitto di casa o il mutuo, ma la sopravvivenza è solo una delle ragioni per cui facciamo tanta fatica.

In realtà, lavoriamo per soddisfare molti bisogni diversi, non solo materiali, ma anche psicologici ed emotivi, e più esigenze riusciamo a soddisfare con il nostro lavoro, più siamo motivati a svolgerlo con impegno.

La motivazione è strettamente legata alla passione.

Abbiamo passione per le cose che ci piacciono. Le altre le facciamo per necessità, per dovere o per abitudine ma certamente in esse non riusciamo, con continuità, ad esprimere il meglio di noi stessi. Se svolgiamo un lavoro che non ci piace, probabilmente riusciremo a cavarcela ugualmente, riusciremo a portare a casa uno stipendio guadagnato con onestà ma difficilmente potremo soddisfare bisogni immateriali quali la sicurezza, l'appartenenza, l'autostima e, quindi, stare bene con noi stessi e con gli altri.

Ogni tipo di lavoro può essere il più bello o più brutto del mondo, dipende sempre da come ci poniamo e da che cosa ricerchiamo realisticamente in una professione.

Il tempo che dedichiamo all'attività lavorativa rappresenta una parte troppo grande della nostra vita per poterci permettere il lusso di fare qualcosa che non ci piace, in attesa perenne delle vacanze, del fine settimana o della fine della giornata.

Poiché ognuno di noi è motivato da fattori differenti, è importante non stancarsi mai di ricercare e di costruirsi l'attività lavorativa che nel complesso risulti più stimolante e ci consenta di esprimere al meglio le proprie potenzialità e i propri talenti.

## POSITIVITÀ

Con il termine **positività** vogliamo indicare il **Valore** originato dalla volontà di investire tutto il nostro capitale intellettuale nella valorizzazione di noi stessi, delle persone che ci circondano, dell'ambiente nel quale viviamo compreso, quindi, l'ambiente lavorativo.

La **positività** si esprime concretamente con comportamenti **assertivi** ovvero improntati ad affrontare in modo **costruttivo** la propria interiorità ed il rapporto con gli altri, senza lasciarsi influenzare troppo dai condizionamenti ambientali o dai pensieri irrazionali auto-limitanti. Non posso essere positivo con gli altri se non lo sono prima con me stesso. La fiducia in se stessi e l'autostima sono elementi fondanti della nostra positività nei rapporti interpersonali. La **positivi-**

**ta'** è un **Valore** prezioso nei momenti difficili: ci aiuta ad affrontare con fiducia anche le sfide più dure, siano esse rappresentate da situazioni personali o, ad esempio, da una congiuntura economica negativa che aggiunge incertezza al nostro futuro. La **positivita'** ci induce alla volontà di darci da fare per non subire passivamente gli eventi ma essere protagonisti nel determinarli e con essi nella determinazione del nostro futuro. La **positivita'** è un valore che genera valore: influenza non solo la velocità e la qualità del miglioramento ma ne determina addirittura la volontà di perseguirlo. Senza **positivita'** ci si abbandona alla critica distruttiva senza cercare soluzioni ai problemi, non si mette in pratica alcuna iniziativa volta al miglioramento, si scoraggiano le persone ad avere fiducia, si instaura un clima di *"attesa passiva dell'inevitabile"*, si induce l'ambiente ad una *"recessione creativa"* i cui effetti non tarderanno a travolgere persone ed ambiente rendendo più *"faticoso"* e deprimente il nostro vivere quotidiano l'ambiente lavorativo e quindi buona parte della nostra vita.

#### **La positivita' va difesa!**

È nostro dovere contribuire a creare e preservare il valore della **positivita'** difendendolo da comportamenti, atteggiamenti e comunicazioni volte alla negatività, all'alienazione, alla negazione del miglioramento e promuovendo la critica costruttiva, la ricerca e la proposta di soluzioni, il pensiero creativo, l'incoraggiamento.

È nostro diritto avere la possibilità di esprimerci in un ambiente permeato di **positivita'**.

#### **La positivita' dipende da NOI.**

## **RISPETTO DELLE PERSONE E DEI RUOLI**

Il **rispetto** è certamente uno dei **"valori della vita"**.

Il **rispetto** verso tutte le persone e le cose che ci circondano, il rispetto per la società e per le regole del vivere civile e, innanzitutto, il rispetto per noi stessi, per le nostre potenzialità intellettive, per il nostro *"essere"*, per il nostro sapere e saper fare.

*Ma cosa è il rispetto? Da dove deriva? Da cosa è alimentato?*

Vediamo la definizione di **"rispetto"**: sentimento e comportamento informati alla consapevolezza dei diritti e dei meriti altrui, dell'importanza e del valore morale, culturale di qualcuno o di qualcosa. Il **rispetto**: è un valore che comporta la capacità di *"vedere"*, cioè di *"accorgersi"* e ancora più conoscere l'altro ed è un valore che richiede una forte intenzionalità: è un valore da vivere con coerenza. **Non possiamo aspettarci il rispetto di chi non stimiamo.**

Mancanza di rispetto significa quindi mancanza di riconoscimento: la persona coinvolta non viene vista come essere umano pieno e diventa quasi invisibile. Quando in una organizzazione il

riconoscimento viene accordato solo a poche persone e circola solo tra poche persone si crea una carenza di rispetto, come se fosse una sostanza troppo preziosa per essere distribuita a tutti. Ma il rispetto, a differenza del cibo, non costa nulla. E non solo è gratuito, ma è anche capace di generare valore. *Perché, allora, continuiamo ad alimentare questa carenza?*

La società occidentale ha elaborato tre modalità capaci di portare le persone a meritare o meno rispetto:

La crescita professionale, sviluppando abilità e competenze. La persona di grande intelligenza che spreca il suo talento non ispira rispetto, a differenza di una meno dotata che sfrutta le proprie capacità. Lo sviluppo personale diventa una fonte di stima sociale in quanto la società condanna lo spreco e premia l'uso efficiente delle risorse.

La cura personale. Nel senso di non diventare un onere per gli altri. La persona autosufficiente merita rispetto. Questo modo di guadagnare rispetto deriva dall'avversione per il parassitismo. La società non ama la dissipazione di energie e non desidera essere assillata da richieste ingiustificate.

**Il dare:** E' la fonte più universale e proficua con cui una persona può ottenere rispetto. Dare agli altri non significa essere acriticamente buoni, generosi o altruisti. Significa avere carattere, ossia saper comunicare con gli altri attraverso strumenti sociali condivisi: leggi, regole, riti, media, relazioni, ecc. e saper interpretare continuamente le varie "partiture" sociali che si hanno a disposizione.

### **Ma in che modo dare agli altri genera rispetto?**

A differenza dello sviluppo professionale e dell'autosufficienza, che possono rimanere ad un livello autoreferenziale, il dare agli altri crea reciprocità, sviluppa una relazione. Il dare, infatti, produce uno scambio. E lo scambio è il principio sociale che anima il carattere di chi contribuisce alla comunità.

Le nostre relazioni mettono radici solo nel momento in cui cessano di avere un'equivalenza. Gli scambi, per sussistere, continuare e coinvolgerci emotivamente, devono essere asimmetrici, ovvero di diverso valore. Possiamo dare agli altri una quantità illimitata di "oggetti immateriali": fornire informazioni, esaudire le richieste di aiuto, interpretare i bisogni altrui, ascoltare, far raggiungere obiettivi, impegnarci nel lavoro di gruppo, negoziare all'interno di situazioni controverse, ecc.

Coloro che ricevono "subiscono" un sano debito psicologico: devono dare qualcosa in cambio, anche se non possono dare un equivalente. Devono dare per meritare rispetto agli occhi degli altri e ai propri. Allo stesso modo, se non chiediamo nulla in cambio (e ci riferiamo ad una richiesta non prevista, né calcolata, ma implicitamente attesa e non necessariamente sincronica) non riconosciamo alcuna relazione reciproca fra noi stessi e la persona a cui abbiamo dato.

### **La reciprocità, infatti, sta a fondamento del mutuo rispetto.**

"Non esistono doni". E in questa sintesi illuminante risiede il senso e il valore della reciprocità. Lo scambio ci vincola con qualche forma di restituzione, simbolica o materiale che sia. E lo scambio asimmetrico (a differenza di quello economico che è una transazione breve, che nasce e muore nell'atto della permuta) crea relazioni e legami prolungati, che potenzialmente non hanno mai

fine e che dovrebbero diventare la linfa vitale delle organizzazioni.

### **Il rispetto dei ruoli**

Il luogo di lavoro sta diventando, sempre di più, uno spazio nel quale i problemi da risolvere sono di carattere *socio-emotivo* piuttosto che operativo. L'obiettivo non è più quello di risolvere i problemi, ma di strutturare dei rapporti con i colleghi il più innocui possibili e fondati su un finto egualitarismo che tende ad eliminare o ridurre l'importanza dei ruoli e delle responsabilità che ne derivano.

In base a questa visione del quieto vivere, è fondamentale far di tutto per dimostrarsi amichevoli piuttosto che competenti. Così succede che spesso chi cerca di fondare il rapporto sulle capacità e sul rispetto dei ruoli è tacciato di immodestia o di senso di superiorità, e per questo, escluso dal gruppo.

In un contesto del genere è molto difficile riuscire a strutturare un'autorità riconosciuta, perché spesso chi dovrebbe esercitarla non lo fa, o per incapacità o per "*quieto vivere*".

Se l'obiettivo non è essere riconosciuti per le proprie competenze, per la propria esperienza o per i propri meriti, ma semplicemente essere accettati dal gruppo in nome di una finta uguaglianza, si comprende come sia impossibile essere dei veri leader e si comprende come venga sminuita anche la propria funzione. In mancanza di ruoli riconosciuti siamo tutti uguali, tutti con le stesse responsabilità, ovvero nessuno è responsabile.

La leadership non può venire richiesta come un favore, ma deve essere accettata dal gruppo. Meglio una leadership imposta che nessuna leadership.

### **Diritto d'autore e proprietà intellettuale.**

Tutto ciò che è riportato su di questo documento, è di proprietà della nostra società, sono protetti dal diritto d'autore nonché dal diritto di proprietà intellettuale. Sarà quindi assolutamente vietato copiare, appropriarsi, ridistribuire, riprodurre qualsiasi frase, contenuto o immagine presente su questo documento perché frutto del lavoro e dell'intelletto dell'autore stesso.

È vietata la copia e la riproduzione dei contenuti in qualsiasi forma.

È vietata la redistribuzione e la pubblicazione dei contenuti e immagini non autorizzata espressamente dall'autore.

Gentilezza sul lavoro



1



**SALUTA**  
quando **ENTRI**

o **ESCI** da un posto di lavoro  
Esagera chiedendo:  
**"COME VA?"**

2

**AIUTA**  
una collega



**-COMPETIZIONE**  
**+COLLABORAZIONE**

**SI LAVORA MEGLIO**

3



**OFFRI**  
un sorriso



... e se vuoi strafare, anche un caffè

4

**METTITI**  
nei panni di un collega  
per 5 minuti



scoprirai che **è un essere umano** anche se a volte non sembra!

5

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
**CONTA**  
fino a 10 prima di **PARLARE**

quando la situazione è tesa



6



**CERCA**  
la soluzione

e **non** l'assoluzione,  
o il capro espiatorio

7

**FESTEGGIA**  
i traguardi raggiunti  
**i tuoi o altrui**

si lavora meglio quando i nostri meriti vengono riconosciuti



8

**STABILISCI**  
un tetto massimo per le lamentele quotidiane

il restante tempo usalo meglio!



9

Per un ambiente lavorativo gentile usa parole gentili

**USA**  
le parole  
per favore, grazie e scusa sul lavoro



10

**FAI NOTARE**  
un talento a chi lavora con te o per te

perché far notare solo i difetti?

e se proprio devi farlo critica l'idea o il progetto e non la persona





rentalsi.it

*Sede Legale:*  
RentalSì Società di Noleggio Auto per Privati,  
Commerciali e P. IVA  
Viale Dell'Innovazione, 13 - 20126 Milano

P.IVA: 12235170961  
PEC: rentalsisl@pec.it  
info@rentalsi.it  
Telefono: +39 320 7740922

follow us     