



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE E INDUSTRIALE

LAUREA TRIENNALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

ELABORATO PER LA PROVA FINALE

Etica e valori aziendali autentici, analisi di casi studio e tecniche a supporto per una rete relazionale efficace

RELATORI

Prof. Marco Giannini

Prof.ssa Serena Gianfaldoni

IL CANDIDATO

Eduardo Simoni

Introduzione

Internamente ad un'azienda oltre ai sistemi, alle procedure, ai processi, troviamo una rete di relazioni, regole e componenti emotive che possono essere viste come il polmone vivente che permette di assimilare informazioni dall'esterno e diffonderle internamente all'azienda fino alla loro traduzione in azioni concrete che vengono condivisi dai ruoli apicali fino agli operai. (Milena Ratajczak-Mrozek, 2017)

Queste regole, relazioni ed emozioni interne possono arricchire o danneggiare il buon funzionamento dell'azienda. (Yotam Lurie, 2004)

Il modo in cui viene compresa e gestita questa complessità determina sia il benessere delle persone al lavoro che la loro conseguente motivazione e comportamento, di conseguenza l'efficacia e la qualità delle performance dell'azienda. (B. Meglino, Elizabeth C. Ravlin, Cheryl L. Adkins, 1989)

Così come esistono ecosistemi di relazioni interne esiste anche un'area che concerne esterna, con clienti, fornitori le varie tipologie di stakeholders. Con le parti con cui l'azienda non ha un immediato e diretto contatto è rilevante l'utilizzo della pubblicità che possa promuovere i prodotti e servizi per determinare un collegamento con le persone interessate.

Tramite la pubblicità e le metodologie produttive e comunicative di prodotti e servizi viene trasmessa un'immagine legata alle specifiche tecniche ed all'utilità del prodotto o servizio e deve essere valorizzato ciò che secondo Matthew McCarthy, CEO della società Ben & Jerry's fa la differenza, lo scopo del prodotto, il suo messaggio intrinseco che rende i clienti non solo dei consumatori ma dei veri e propri fans che oltre al legame funzionale con l'azienda promuovono lo sviluppo delle motivazioni emotive-valoriali che li portano a continuare a sceglierla nel tempo. Per ottenere questo effetto è necessario promuovere i valori dell'azienda, le missioni che si prefigge di raggiungere, ciò per cui quotidianamente combatte e ciò che caratterizza di conseguenza la società. (Eunil Park, Ki Joon Kim, 2018)

La società si sviluppa come non solo un'entità a sé, scollegata da ciò che la circonda, dalle problematiche sociali, dalle problematiche e difficoltà interne anche di un singolo dipendente. La società diventa umanizzata, un'umanizzazione che passa attraverso un insieme di persone che seguono e credono in determinati valori e si sentono sia riconosciute nella loro unicità, a prescindere da età, sesso, etnia, religione, orientamento sessuale, disabilità sia riconoscono che ciò a cui stanno dando il loro contributo in forza lavoro è una causa che va oltre al profitto o sostentamento della società, il quale è un bisogno primario riferendosi alla scala dei bisogni di Maslow. Mira dunque ad un bene superiore, inteso come qualcosa che riguarda l'umanità, il bene del pianeta e di chi lo abita. Affinché questa "missione" venga realizzata è necessario che questi valori si concretizzino in opere, investimenti, formazione, azioni concrete nella direzione di perseguire questi valori realmente, solo in questo modo possiamo definirli valori autentici. (Martin Heidegger, *Essere e Tempo*) Come sosteneva M. Heidegger¹, affinché un'esistenza sia autentica è necessario un costante confronto con la propria coscienza e l'accettazione della responsabilità per le proprie scelte, che si basa sulla comprensione dell'essenza dell'essere umano come essere nel mondo. Tutto ciò può essere esteso ad un insieme di individui parte di una società.

La virtuosa concretizzazione di queste linee guida va a definire tale azienda come etica, vedremo successivamente esempi di strategie etiche adottate da alcune società.

¹ M.Heidegger, filosofo tedesco, considerato il più grande filosofo del '900 (Messkirch, Baden, 1889 – Friburgo, Brisgovia,1976)

“L’insieme di norme di condotta seguite da una persona o da un gruppo di persone. Usando le parole del filosofo Immanuel Kant, si può definire «etico» il comportamento di colui che opera, guidato non da timori di punizione o speranze di ricompensa opportunistici, ma dalla propria ragione «in modo di trattare l’umanità, così nella sua persona come in quella di ogni altro, sempre insieme come un fine, mai semplicemente come un mezzo per raggiungere un fine».

Se siamo in presenza di valori non autentici assistiamo a fenomeni come il Greenwashing, Rainbow Washing e Pinkwashing, tre esempi di inautenticità, valori mostrati e utilizzati in maniera strategica e di facciata ma non applicati nella realtà. In questo modo l’azienda compiace consumatori e dipendenti, migliorando la propria immagine senza poi concretizzare queste azioni in un qualcosa che realmente impatta sulla società o sui dipendenti.

1. Distorsioni del sistema valoriale

Come precedentemente accennato esistono alcuni esempi attuali di valori aziendali non autentici, i tre più frequenti in ambito di ecologia e diversity sono:

- Greenwashing: fingere di adottare politiche sostenibili dal punto di vista climatico-ambientale;
- Rainbow Washing: quando le aziende fingono di promuovere politiche di supporto alla comunità LGBT”;
- Pinkwashing: promuovere (ingannevolmente) l’azienda attraverso l’ostentata emancipazione femminile il rispetto, l’uguaglianza e inclusione pur in mancanza di politiche di genere concrete o essendo stati in passato protagonisti di vicende controverse;

1.1 vediamo un esempio a riguardo:

L’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha irrogato una sanzione di 5 milioni di euro alla società Eni S.p.A. per la diffusione di messaggi pubblicitari ingannevoli utilizzati nella campagna promozionale che ha riguardato il carburante Eni Diesel+. (incoerenza tra EniDiesel+ e “Green Diesel” date le riduzioni delle emissioni gassose fino al 40% non confermate.

HSBC (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited) pubblicizzava un programma di piantumazione di alberi e il suo piano net-zero senza riconoscere che allo stesso tempo finanziava progetti di combustibili fossili.

Michelin (azienda francese di pneumatici) si è impegnata a piantare alberi della gomma su 90.000 ettari di terreno distrutti dal disboscamento illegale in Indonesia. Il progetto mostrava un forte impegno per la sostenibilità dell’azienda ma un’indagine dell’organizzazione no-profit Mighty Earth e della pubblicazione parigina Voxeurop, ha scoperto che il progetto, finanziato con 95 milioni di dollari di obbligazioni verdi, era in realtà una piantagione di gomma naturale a monocoltura che ha sostituito migliaia di ettari di habitat di oranghi, tigri ed elefanti che erano stati rasi al suolo da Royal Lestari Utama, partner locale di Michelin. Dopo aver trattato questi argomenti è importante trattare il tema della diversità ed inclusione:

Uno studio del BCG (Boston Consulting Group) “It’s Time to Reimagine Diversity, Equity, and Inclusion”, bastato su un’indagine su 25.000 dipendenti a livello globale – sottolinea l’importanza di strutturare una strategia di D&I autentica. Per farlo serve, secondo la ricerca, un nuovo approccio, incentrato sul riconoscimento di tutte le diversità e non solo quelle più evidenti o riconoscibili.

Perché ad oggi il concetto di Diversity è limitato a favorire l'inclusione e l'equa rappresentanza dei gruppi demografici identificati come minoritari nel contesto aziendale. Ma non favorisce per esempio attenzione ed ascolto ai singoli collaboratori: meno di un terzo di loro a livello globale – e solo il 12% in Italia – crede che i propri manager siano disposti a supportarli in momenti di difficoltà.

Dallo studio emerge che:

“Fino al 50% dei dipendenti intervistati a livello globale ha cambiato lavoro a causa dell'assenza di una cultura inclusiva e che il 55% di essi ha subito forme di discriminazione sul posto di lavoro. Al contempo, dati d'oltreoceano dimostrano che i dipendenti di colore si sentono mediamente dal 5% al 7% meno felici, meno motivati a dare il meglio di sé e meno liberi di essere sé stessi sul posto di lavoro rispetto al resto della popolazione aziendale”. (report BCG)

2. Casi aziendali: valori autentici e strategie etiche

Abbiamo visto che l'inautenticità dei valori può creare danno oltre che all'ambiente alle persone che lavorano all'interno della realtà con conseguente perdita di know-how per l'azienda e danni emotivi ed economici nonché misure dalla scarsa sostenibilità nel LT.

Al contrario moltissime aziende stanno perseguendo autenticamente, in modo tangibile e misurabile i propri valori con un conseguente impatto positivo sulla propria attività.

Barilla che dichiara di avere etica e integrità alla base del proprio agire quotidiano, ha realizzato queste politiche aziendali:

- Per ovviare a problematiche legate alla D&I Barilla Group ha avviato un interessante iniziativa, quella del SISTEMA DI WHISTLEBLOWING, una piattaforma atta a proteggere le persone che lavorano in azienda e la cultura aziendale, fatta di principi, regole poste dai codici, dalle policy e dalla legge. Attraverso questo sistema i dipendenti hanno la possibilità di segnalare condotte scorrette, con la garanzia della massima confidenzialità e dell'assenza da ogni forma di ritorsione;
- 67% delle materie prime acquistate da filiere gestite in modo responsabile;
- Oltre 9000 aziende agricole coinvolte in progetti di agricoltura sostenibile riguardanti le materie prime principali;
- 99,7% degli imballaggi disegnato per essere riciclabile (utilizzano solo carta, cartone in fibra vergine proveniente da foreste gestite responsabilmente, vetro, film plastico e metallo);
- 32% di riduzione di gas serra per tonnellata di prodotto finito;
- Barilla da anni è in prima linea con diversi progetti legati al trasporto su rotaia della materia prima grano. Solo nel 2019 hanno viaggiato su treno oltre 100.000 tonnellate di grano (duro e tenero), generando un risparmio di CO2 di oltre il 70% rispetto al trasporto su gomma (via 6000 camion dalle strade);
- Nel 2020 hanno raggiunto un traguardo importante, secondo il principio "Equal pay for equal work", per i circa 8.400 dipendenti in tutto il mondo ossia la parità retributiva di genere per tutte le loro persone nel mondo;
- Fresh Moves Mobile Market è un autobus che è stato convertito in un mercato agricolo mobile. Questo lavora per colmare il "divario di accesso al cibo" portando prodotti a scuole, centri comunitari, chiese e cliniche sanitarie per rendere accessibile il buon cibo nei quartieri più in difficoltà. Qui possono acquistare frutti locali, verdure e generi alimentari di base. Il prezzo dei prodotti è accessibile a tutti e per fornire un giusto ritorno per gli

agricoltori e i produttori. Coltivando così “percorsi verso la libertà attraverso il cibo e la guarigione”;

- Programma di identificazione, formazione e integrazione dei rifugiati nella forza lavoro e fornire servizi chiave come la formazione linguistica. Nel 2019 l'Agazia delle Nazioni Unite per i rifugiati (UNHCR) ha premiato Barilla per il sostegno e la promozione dello sviluppo professionale dei rifugiati e della loro integrazione nei luoghi di lavoro;
- Dal 2013 al 2021 le donne in posizioni dirigenziali in Barilla sono passate dall'8% al 29%.

Obiettivi:

In linea con gli Science-Based Target (obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra), Barilla ha posto ad esempio la riduzione del 25% delle emissioni assolute di gas a effetto serra dirette ed indirette entro il 2030 (rispetto al 2017) inoltre nel corso del 2023, è previsto l'aggiornamento dell'obiettivo di SBT per essere in linea con uno scenario di 1,5°C, cioè, limitare l'aumento della temperatura media globale a 1,5°C rispetto ai livelli preindustriali entro la fine del secolo.

Ci sarebbero molti altri casi di aziende con un forte impegno etico e con valori autentici come, ad esempio, Ferragamo che nel 2020 ha avviato un percorso di cultural change focalizzato sui temi della diversità e dell'inclusione, che, attraverso percorsi formativi e attività, mira ad aumentare la consapevolezza dell'impatto di diversità e inclusione nel business oppure l'azienda Ben & Jerry's, TIM e il caso Zappos. (non trattati qui per ragioni di ristrettezza)

3. L'Analisi Transazionale

Come emerso dal report del Boston Consulting Group, meno di un terzo dei casi analizzati a livello globale e solo il 12% in Italia, crede che i propri manager siano disposti a supportarli in momenti di difficoltà, il report evidenzia l'assenza di una cultura inclusiva, questo può essere risolto mediante il supporto dell'analisi transazionale, fondata da Eric Berne, che sostiene che, affinché ci sia una comunicazione aperta, è necessario che si adotti un assunto “i'm ok, you're ok”, che ognuno ha la capacità di pensare e che nella relazione siamo entrambi dotati di valore e dignità in quanto persone. Questa è un'affermazione più sull'essenza che sul comportamento. Aggiunge poi:

“Talvolta può darsi che io non accetti quello che tu fai. Ma sempre accetto quello che tu sei. La tua essenza di essere umano è OK per me, anche se il tuo comportamento può non esserlo. Io non sono superiore a te, e tu non sei superiore a me. Siamo sullo stesso livello, in quanto esseri umani. Questo vale anche se i nostri risultati possono essere diversi. È vero anche se siamo di razza, di età o di religione diverse”.

Un atteggiamento che non include la responsabilità personale nell'aver un comportamento rispettoso risulta secondo la tesi e per Heidegger essere un relazionarsi in modo inautentico quindi destinato a tutte le conseguenze precedentemente analizzate.

Grazie a questo metodo potremmo ovviare al pregiudizio implicito e gestire la rete relazionale interna ed esterna in modo “sano” e rispettoso.

Assunti di base su cui si fonda il modello:

- Ognuno è OK
- Ognuno ha la capacità di pensare
- Ognuno può decidere il proprio destino

In altre parole, con “ok” si intende il fatto che il valore e dignità dell’uomo sono legati alla sua essenza di essere umano non ai risultati che possono essere diversi e che ognuno ad eccezione di chi ha subito un grave danno cerebrale, ha la capacità di pensare ed è quindi responsabile di ciò che vuole dalla vita, principi che incrementano la consapevolezza delle proprie capacità, energie e potenzialità. (Ian Stewart e Vann Joines, *L’analisi transazionale, guida alla psicologia dei rapporti umani*)

Questo strumento si configura come un valido strumento per fare empowerment, gestire conflitti e situazioni complesse all’interno di gruppi di lavoro, nonché favorire la crescita delle risorse umane. Inoltre, agisce come uno strumento di motivazione e fornisce una chiara guida per comprendere le dinamiche e l’efficacia della trasmissione dei valori etici e del know-how aziendale. L’analisi sul comportamento individuale nel sistema relazionale organizzativo dimostra inequivocabilmente l’importanza delle competenze soft in termini di efficacia sia sul piano relazionale che di conseguenza sul piano delle performances aziendali.

È possibile lavorare sul concetto di “copione” sul piano organizzativo, cioè tutte quelle credenze maturate dai vertici e tramandate nel tempo, che hanno un impatto sui comportamenti delle persone e sul destino dell’organizzazione aziendale. Attraverso un’analisi mediante interviste, colloqui per poi risolvere ciò che è un ostacolo per la crescita dell’organizzazione.

Anche nella ISO 9001 viene sottolineata al paragrafo 0.2 l’importanza della partecipazione attiva delle persone, è importante tenere sotto controllo le interfacce fra le persone coinvolte nel processo di progettazione e sviluppo costruendo e mantenendo ambienti di lavoro che supportino i loro dipendenti e creino un clima favorevole all’eccellenza delle prestazioni e del personale per contribuire alla crescita aziendale. Le persone a tutti i livelli sono l’essenza di qualsiasi organizzazione e consentire loro di utilizzare appieno le proprie capacità e di essere pienamente coinvolte nei processi dell’organizzazione avvantaggia l’organizzazione stessa.

3.1 Idea di applicazione in azienda della matrice delle svalutazioni (vedi img1)

Per risolvere problemi, aiutare a comprendere falle nelle conoscenze del personale e migliorare in modo sistematico e metodico l’efficacia e l’efficienza delle reti relazionali dell’azienda portando la persona ad utilizzare a pieno le proprie capacità, possiamo svolgere delle indagini con l’ausilio della matrice delle svalutazioni (per ogni dipendente o gestita direttamente dal manager di riferimento in base al caso specifico), questo porterà ad un miglioramento della “qualità” relazionale in azienda, un miglioramento nel problem solving e nella produttività, benessere e consapevolezza dei dipendenti.

È uno strumento che offre un modo ordinato di individuare le informazioni omesse ai fini di risoluzione di un problema. Per svalutazione si intende l’ignorare inavvertitamente informazioni e passare da una modalità attiva di risoluzione del problema ad una passiva.

Segnali per riconoscere quando è in atto una svalutazione (se non causata da una disinformazione più che per dinamiche comportamentali acquisite), sia riferita a sé stessi che agli altri che alla situazione sono l’astensione, l’iperadattamento e l’agitazione che può sfociare in incapacitazione o violenza, se il problema rimane irrisolto nonostante gli sforzi significa che stiamo affrontando il problema da una diagonale troppo bassa della matrice. Il metodo suggerisce di iniziare dalla diagonale più alta e una volta individuata la diagonale della svalutazione gradualmente aiutare la persona ad arrivare alla diagonale T6.

Bibliografia:

Bonazzi M., Weil S., (2020). *“il libro del potere”*, Milano, Chiarelettere

Galimberti U., (2020). *“Heidegger e il nuovo inizio, il pensiero al tramonto dell'occidente”*, Milano, Feltrinelli

Heidegger M., (2017). *“Essere e Tempo, traduzione di Alfredo Marini”*, Milano, Mondadori

Lingiardi V., (2019). *“Io, tu, noi, vivere con se stessi, l'altro, gli altri”*, Milano, Utet

Lurie Y., (2004). *“Humanizing Business through Emotions: On the Role of Emotions in Ethics”*, Journal of Business Ethics, 49, 1-11

Meglino B.M., Ravlin E.C., Adkins C.L. (1989). *“A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes”*, Journal of Applied Psychology, 74, 424-432

Park E., Kim K.J., (2018). *“What drives “customer loyalty”? The role of corporate social responsibility”*, Sustainable Development

Ratajczak-Mrozek M., (2017). *“Relationships and Interactions as the Basis of Companies' Activities”*

Stewart I., Joines V., (2020). *“L'analisi transazionale, guida alla psicologia dei rapporti umani”*, Milano, Garzanti

Sitografia:

<https://lamenteemeravigliosa.it/autenticita-specchio-inganna/>

[Allarme Greenwashing: la sostenibilità di facciata è un boomerang per le stesse aziende - Skille Sostenibilità \(ecodibergamo.it\)](#)

[Pinkwashing, greenwashing e rainbow washing: eticità di facciata \(alleanzalavoro.it\)](#)

[Sostenibilità di facciata? Lo studio di EY sulle aziende » inno3](#)

[casi di greenwashing del 2022 \(greenplanner.it\)](#)

[Oltre il greenwashing. Strategie e regole per una comunicazione ambientale senza aria fritta - YouTube](#)

[Un'insidia per la diversità nei luoghi di lavoro | Psicologia Contemporanea](#)

[1674473720-diversity-management-report_it_web.pdf \(eurac.edu\)](#)

[Diversità e inclusione, tutti i gap da colmare nelle aziende - Il Sole 24 ORE](#)

[Lavoro, le molteplici unicità sono la nuova frontiera dell'inclusione in azienda - ilSole24ORE](#)

[bcg-its-time-to-reimagine-diversity-equity-and-inclusion-may-2021-r.pdf](#)

[AGCM - Autorita' Garante della Concorrenza e del Mercato](#)

<https://www.risorseumane-hr.it/lanalisi-transazionale-gestione-conflitti-lavorativi/>

[Analisi Transazionale in Azienda: cos'è e perché è utile | Zeta Service](#)

[L'analisi transazionale nella gestione dei conflitti lavorativi | Valentina Murace \(risorseumane-hr.it\)](#)

<https://mentorfaber.it/quando-un-azienda-ha-problemi-di-relazione/>

Img1:

LA MATRICE DELLE SVALUTAZIONI
Uno strumento per risolvere i problemi

LIVELLO	TIPO		
ESISTENZA	T1 Esistenza dello stimolo	T2 Esistenza del problema	T3 Esistenza delle alternative
IMPORTANZA	T2 Importanza dello stimolo	T3 Importanza del problema	T4 Importanza delle alternative
POSSIBILITA' DI CAMBIAMENTO	T3 Possibilità di cambiare lo stimolo	T4 Risolvibilità del problema	T5 Agibilità delle alternative
CAPACITA' PERSONALI	T4 Capacità di reagire in modo diverso allo stimolo	T5 Capacità di risolvere il problema	T6 Capacità di agire le alternative

LA MATRICE DELLE SVALUTAZIONI
Uno strumento per risolvere i problemi

LIVELLO	TIPO		
ESISTENZA	T1 Esistenza dello stimolo	T2 Esistenza del problema	T3 Esistenza delle alternative
IMPORTANZA	T2 Importanza dello stimolo	T3 Importanza del problema	T4 Importanza delle alternative
POSSIBILITA' DI CAMBIAMENTO	T3 Possibilità di cambiare lo stimolo	T4 Risolvibilità del problema	T5 Agibilità delle alternative
CAPACITA' PERSONALI	T4 Capacità di reagire in modo diverso allo stimolo	T5 Capacità di risolvere il problema	T6 Capacità di agire le alternative

LA MATRICE DELLE SVALUTAZIONI
Uno strumento per risolvere i problemi

LIVELLO	TIPO		
ESISTENZA	T1 Esistenza dello stimolo	T2 Esistenza del problema	T3 Esistenza delle alternative
IMPORTANZA	T2 Importanza dello stimolo	T3 Importanza del problema	T4 Importanza delle alternative
POSSIBILITA' DI CAMBIAMENTO	T3 Possibilità di cambiare lo stimolo	T4 Risolvibilità del problema	T5 Agibilità delle alternative
CAPACITA' PERSONALI	T4 Capacità di reagire in modo diverso allo stimolo	T5 Capacità di risolvere il problema	T6 Capacità di agire le alternative