

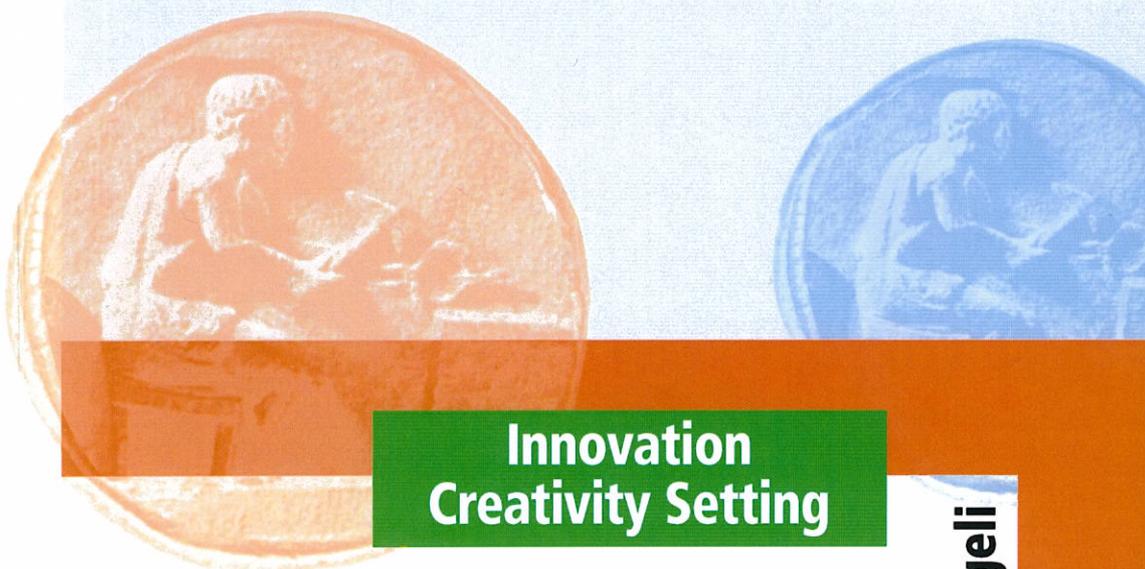
# Aggressività e violenza

Fenomeni e dinamiche  
di un'epoca spaventata

a cura di Guido Lazzarini,  
Luigi Bollani, Francesca Silvia Rota

Prefazione di Maria Giuseppina Lucia

Presentazione di Alberto Riccadonna



**Innovation  
Creativity Setting**

**FrancoAngeli**



Uno dei tratti distintivi dell'epoca in cui viviamo è costituito dal moltiplicarsi di opportunità, ma anche di sentimenti di dissenso, smarrimento e insicurezza. La condizione di instabilità percepita genera angoscia per il futuro e una delle conseguenze più gravi di questo processo di insicurizzazione complessiva è la crescita dell'aggressività, che degenera in violenza. L'origine dell'aggressività e della violenza è complessa da ricercare, ma nell'attuale scenario sociale è possibile dire che un ruolo determinante è dato dal timore di fallire, di non avere successo, di non essere all'altezza delle grandi opportunità che il mondo offre.

I fenomeni di intolleranza, la nascita di movimenti nazionalisti estremi, l'incancrenirsi di situazioni di emarginazione e di devianza trovano terreno fertile in una società ormai popolata da diverse etnie, ma non ancora interculturale. L'appartenenza religiosa o la ricerca di una qualche forma di riscatto sociale sono solo alcune delle forme assunte da questo disagio, che colpisce insieme l'individuo e la collettività, e di cui il volume offre una panoramica, il più possibile esaustiva e documentata.

Nella prima parte, l'origine dei comportamenti aggressivi e violenti è letta alla luce della capacità dell'uomo di rappresentare se stesso e gli altri. La seconda parte analizza i casi in cui l'aggressività degenera in azioni violente condotte con l'impiego delle armi. La terza parte mette in relazione la violenza e l'aggressività con i diversi stadi (infanzia, adolescenza, vecchiaia) e le situazioni di vita (famigliari e lavorative) in cui esse si manifestano. Nella quarta parte l'attenzione si sposta sui luoghi in quanto contesti che subiscono, ospitano e finanche esercitano varie forme di violenza. La quinta parte, di taglio più operativo, illustra con tecniche e casi concreti come l'aggressività e la violenza possano essere gestite.

**Guido Lazzarini** è professore di Sociologia presso l'Università degli Studi di Torino. Tra le pubblicazioni più recenti si ricorda *La natura sociale della salute* (a cura di, FrancoAngeli, 2016).

**Luigi Bollani** è ricercatore e professore aggregato di Statistica sociale presso l'Università degli Studi di Torino. Tra le pubblicazioni recenti si ricorda "Misurare il benessere sostenibile", in *La terra che calpesto* (a cura di Lucia M.G., Lazzarini P., FrancoAngeli, 2015).

**Francesca Silvia Rota**, PhD in Pianificazione territoriale e sviluppo locale, svolge attività di ricerca nel campo della geografia economica, della competitività e dell'innovazione dei territori.

 **FrancoAngeli**  
La passione per le conoscenze

ISBN 978-88-917-4449-4

€ 45,00 (U)

### *Innovation Creativity Setting – InCreaSe*

Direttori: Guido Lazzarini, Maria Giuseppina Lucia, Francesca Silvia Rota

Curatori relazioni internazionali: Giorgio Maria Bressa e Valentina Grosso Gonçalves

La collana è espressione dell'associazione culturale InCreaSe, gruppo di ricerca-azione costituito da professori universitari, ricercatori di Isfol e Istat, imprenditori, liberi professionisti, manager del pubblico, del privato e del terzo settore di diverse regioni d'Italia.

L'attività scientifica si articola in quattro sezioni di studio/ricerca:

- Intangible asset in azienda e territorio;
- SoLL-Sostenibilità, Innovazione, Legami;
- Dinamiche sociali;
- Salute e società.

L'ipotesi che orienta gli studi e le ricerche di InCreaSe è la convinzione che creatività e innovazione siano profondamente radicate nei contesti locali, portatori di specifiche identità storiche e culturali che interagiscono fra loro in modo diretto e trovano stimoli in varie forme a livello globale. InCreaSe mira a cogliere tali realtà e, a seconda delle specificità delle singole sezioni, le elabora con criteri scientifici per renderle elementi di nuova creatività e innovazione. A tal fine sono stati istituiti, a supporto della mission di InCreaSe, due comitati: l'uno scientifico, l'altro di indirizzo.

Ogni volume, saggio o articolo nasce da briefing di lavoro e, a ulteriore garanzia di scientificità, prima di essere avviato alla pubblicazione cartacea e/o on line, è revisionato da referee anonimi esperti nel campo tematico trattato.

#### *Comitato scientifico*

*Intangible asset in azienda e territorio* - Roberto Angotti, Isfol Roma; Giacomo Büchi, Univ. Torino; Cecilia Casalegno, Univ. Torino; Piero Giammarco, project manager; Fabrizio Mosca, Univ. Torino; Sonia Palumbo, PhD in Scienze organizzative direzionali; Anna Claudia Pellicelli, Univ. Torino; Giulio Perani, Istat Roma; Luca Simone Rizzo, PhD on Network Economy and KM; Francesca Silvia Rota, Politecnico Torino.

*SoLL-Sostenibilità, Innovazione, Legami* - Fabio Berti, Univ. Siena; Grinde Bjorn, Norwegian Institute Univ. Oslo; Maria Stella Chiaruttini, Ist. univ. europeo Fiesole; Olivier Crevoisier, Univ. Neuchatel; Egidio Dansero, Univ. Torino; Stefano Duglio, Univ. Torino; Paola Lazzarini, PhD in Sociologia e metodologia della ricerca sociale; Dario Musolino, Univ. Milano-Bicocca; Claudio Pellegrini, Univ. Sapienza Roma; Paola Ravizza, giornalista; Francesco Scalfari, Polo univ. Asti; Annunziata Vita, Univ. Salerno.

*Dinamiche sociali* - Luigi Bollani, Univ. Torino; Anna Cugno, Univ. Torino; Antonella Delle Fave, Univ. Statale Milano; Giulio Gerbino, Univ. Palermo; Paolo Gubitta, Univ. Padova; Gennaro Iorio, Univ. Salerno; Giuseppe Moro, Univ. Bari; Nicolò Pisanu, Pass Roma; Mariagrazia Santagati, Univ. Cattolica Milano; Fausta Scardigno, Univ. Bari; Enrico Tacchi, Univ. Cattolica Milano; Francesco Villa, Univ. Cattolica Milano.

*Salute e società* - Giulia Bardaglio PhD in Scienze umane; Giorgio Maria Bressa, Pass Viterbo; Carla Facchini, Univ. Milano-Bicocca; Secondo Fassino, Univ. Torino; Chiara Garbarini, Univ. Torino; Valentina Grosso Gonçalves, psicologa; Alessandro Mastinu, Polo univ. Asti; Giovanni Mussella, Univ. Torino; Luciano Peirone, Univ. Chieti-Pescara; Tiziana Stobbione, Polo univ. Asti; Mara Tognetti, Univ. Milano-Bicocca; Franco Valfrè, Univ. Statale Milano.

#### *Comitato di indirizzo*

Maurizia Albanese; Elisa Allasia; Giorgio Alifredi; Barbara Baino; Mauro Bajardi; Anna Ballarini; Paola Barbarino; Stefania Bertorello; Damiana Boggio; Guido Bolatto; Gianfranco Bordone; Federico Bressa; Marco Bricco; Simona Brino; Cinzia Buat; Leonardo Caroni; Manuela Colombero; Laura Cominetti; Anna Corti; Mirella Cristiano; Katia Stefania Fabbro; Arturo Faggio; Grazia Fallarini; Barbara Fauda; Ivana Finiguerra; Paola Gennari Santori; Enrico Gennaro; Bruna Gerbaudo; Riccardo Ghidella; Maria Rosa Guerrini; Salvatore Improta; Francesco Lazzarini; Luciana Lazzarino; Carmela Lecci; Chiara Masia; Paola Montrucchio; Lorella Nizza; Enrico Orrù; Antonella Pella; Giulia Pentella; Enrica Pejrolo; Giovanni Periale; Gian Carlo Picco; Raoul Romoli Venturi; Carlo Ronca; Vilma Rossi; Cinzia Tortola.

Segreteria: [segreteria.collana@increasegroup.org](mailto:segreteria.collana@increasegroup.org).

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# Aggressività e violenza

Fenomeni e dinamiche  
di un'epoca spaventata

a cura di Guido Lazzarini,  
Luigi Bollani, Francesca Silvia Rota

Prefazione di Maria Giuseppina Lucia

Presentazione di Alberto Riccadonna



**Innovation  
Creativity Setting**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali ([www.clearedi.org](http://www.clearedi.org); e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org)).

Stampa: Digital Print Service srl - sede legale: via dell'Annunciata 27, 20121 Milano;  
sedi operative: via Torricelli 9, 20090 Segrate (MI) e via Merano 18, 20127 Milano

# Indice

<b>Prefazione. Aggressività e violenza: conoscere per contrastare,</b> di <i>Maria Giuseppina Lucia</i>	pag.	13
<b>Presentazione,</b> di <i>Alberto Riccadonna</i>	»	17
<b>Introduzione,</b> di <i>Guido Lazzarini, Luigi Bollani, Francesca Silvia Rota</i>	»	19
<b>Prima parte - L'origine dell'aggressività e della violenza</b>		
<b>1. Stati di integrazione e ordine: un continuo assestamento,</b> di <i>Guido Lazzarini</i>	»	37
1.1. Introduzione	»	37
1.2. L'attore sociale tra rispetto delle regole e contrasto	»	38
1.3. Costruzione di legami tra soggetto e società inclusiva	»	39
1.4. Appartenenza e appartenenze	»	40
1.5. Spazi di libertà di scelta e responsabilità del soggetto	»	42
1.6. Comportamenti devianti e reazione della società	»	43
1.7. La costruzione e ricostruzione dell'ordine sociale	»	44
Riferimenti bibliografici	»	47
<b>2. Fattori neurobiologici, psicogenetici e psicosociali dell'aggressività e della violenza,</b> di <i>Giuseppe Luciano</i>	»	48
2.1 Un approccio multidisciplinare	»	48
2.2 Dalla psichiatria nosografica alla psicogenesi dei disturbi mentali	»	51
2.3 Le ricerche della psicofarmacologia moderna e la loro ri- caduta sullo sviluppo della psichiatria	»	53
2.4 I comportamenti violenti patologici e i più recenti orien- tamenti diagnostici della psichiatria	»	55
2.5 Disturbi mentali con comportamenti violenti dell'età evo- lutiva	»	57
2.6 Disturbi mentali con comportamenti violenti dell'età adulta	»	61

2.7 La fattibilità della prevenzione dei comportamenti violenti individuali	pag.	63
Riferimenti bibliografici	»	64
<b>3. Gli aspetti profondi ed inconsci dell'aggressività e della violenza. Le origini psicoanalitiche del Male nell'individuo, di Luciano Peirone</b>	»	66
3.1 Aggressività e aggressione, violenza e distruttività	»	66
3.2 Aggressività e violenza: fra desiderio conscio/inconscio e comportamento agito	»	67
3.3 I vissuti fantasmatici	»	67
3.4 L'aggressività nel Mondo Interno: gestione delle tensioni e controllo dell'ansia persecutoria	»	68
3.5 L'aggressività nel Mondo Interno: elaborazione dell'ansia depressiva	»	70
3.6 Oltre i fantasmi paranoidei, oltre i fantasmi depressivi: l'Inconscio che "ripara"	»	71
3.7 Il superamento dell'aggressività distruttiva e del trend violento: il processo di autoconoscenza e la "pacificazione" del Mondo Interno	»	72
3.8 Le buone pratiche sociali e le buone pratiche intrapsichiche	»	72
3.9 L'eterna lotta fra <i>Érōs</i> e <i>Thánatos</i> , fra Pulsione di Vita e Pulsione di Morte	»	74
Riferimenti bibliografici	»	75
<b>4. Aggressività come dimensione della natura umana, di Giorgio Maria Bressa</b>	»	76
4.1. Introduzione	»	76
4.2. Origini e sviluppo dell'aggressività	»	77
4.3. Tipi di aggressività	»	79
4.4. Aggressività biologica	»	80
4.5. Aggressività e neuroscienze	»	81
4.6. Conclusione	»	83
Riferimenti bibliografici	»	84
<b>5. Aggressività e relazioni primarie: una lettura psicologica, di Marco Gonella</b>	»	85
5.1 Introduzione	»	85
5.2 Aggressività: una questione di emozioni tra individuo e ambiente	»	86
5.3 Aggressività e sviluppo psichico	»	90
5.4 Conclusioni	»	93
Riferimenti bibliografici	»	94

<b>6. Aggressività e amore: dall'autenticità individuale all'indignazione etica</b> , di <i>Maurizia Albanese</i>	pag.	95
6.1 Aggressività benigna e autenticità	»	95
6.2 Il dissenso e la disobbedienza	»	97
6.3 Aggressività e indignazione etica motori dell'azione sociale	»	100
6.4 Conclusioni	»	102
Riferimenti bibliografici	»	103

## Seconda parte - La violenza delle armi

<b>7. La violenza globale delle armi: costi umani e prezzo di mercato</b> , di <i>Fabrizio Floris, Luigi Bollani</i>	»	107
7.1 Una stilla di rugiada al mattino	»	107
7.2 I conflitti nel mondo	»	109
7.3 Il mercato globale delle armi	»	113
7.4 Traffico illegale e finanza di guerra	»	116
7.5 L'Italia	»	119
7.6 Conclusioni	»	121
Riferimenti bibliografici	»	122
<b>8. Immigrazione in Europa e attrazione giovanile per il radicalismo violento. Concetti chiave per l'analisi</b> , di <i>Mariagrazia Santagati, Maria Chiara Giorda, Antonio Cuciniello</i>	»	123
8.1. Una premessa. Sfide per la socializzazione dei figli dell'immigrazione	»	123
8.2. Parole chiave e distinzioni concettuali	»	129
8.3. Conclusioni provvisorie. Ripartire dall'analfabetismo religioso	»	139
Riferimenti bibliografici	»	140
<b>9. Il profilo psicosociale e culturale del terrorista postmoderno: alcune considerazioni</b> , di <i>Luciano Peirone</i>	»	145
9.1. Fondamentalismo, radicalismo e violenza	»	145
9.2. Il terrorista di base, il terrorista estremo, il foreign fighter	»	146
9.3. Ideologia, religione o psicopatologia?	»	147
9.4. L'incontro/scontro fra civiltà	»	149
9.5. L'emarginazione sociale: eteroindotta o autoindotta?	»	150
9.6. La "conversione", l'affiliazione, il reclutamento	»	151
9.7. Stravolgimenti dell'identità: la negazione dell'Io e il dominio del Noi	»	152
9.8. Distanza e freddezza, anaffettività e mancanza di autocritica	»	153
9.9. La non-esistenza dell'Altro e il bisogno della sua eliminazione	»	154

9.10 La sensibilità, la speranza e la conoscenza contro la barbarie	pag.	155
Riferimenti bibliografici	»	156
<b>10. Perché qui? Le stragi di studenti nelle scuole americane,</b> di <i>Francesca Silvia Rota</i>	»	157
10.1. Il fenomeno delle sparatorie di massa nelle scuole	»	157
10.2. Le stragi nelle scuole americane: un fenomeno <i>place-based</i> ?	»	158
10.3. Non è un paese per assassini	»	161
10.4. Conclusioni	»	168
Riferimenti bibliografici	»	169
<b>11. Dal puzzle balcanico alla costruzione cruenta dello Stato-</b> <b>nazione,</b> di <i>Italo Talia</i>	»	170
11.1. Il puzzle balcanico	»	170
11.2. La guerra nella ex-Iugoslavia	»	172
11.3. Alle origini dei conflitti	»	173
11.4. La percezione dell'“altro” e la definizione dei confini	»	175
11.5. Conclusioni	»	178
Riferimenti bibliografici	»	180
<b>Terza parte - Aggressività e stadi di vita</b>		
<b>12. Il tempo sotto aggressione del bambino,</b> di <i>Paola Lazzarini</i>	»	183
12.1. Il bambino, una “scoperta” recente	»	183
12.2. Le necessità fondamentali del bambino	»	186
12.3. Il bambino nella società capitalistica-tecnocratica e le sue implicazioni sulla fisiologia	»	188
12.4. Il tempo assediato dei bambini	»	191
12.5. Favorire la soggettività dei bambini	»	193
Riferimenti bibliografici	»	195
<b>13. L'aggressività nel mondo giovanile,</b> di <i>Sara Ibrahim</i>	»	197
13.1. Il periodo travagliato dell'adolescenza	»	197
13.2. Teorie in materia di aggressività	»	199
13.3. Il rapporto dell'adolescente con l'aggressività	»	200
13.4. Forme frequenti di aggressività maligna nelle patologie mentali adolescenziali	»	204
13.5. Considerazioni conclusive	»	206
Riferimenti bibliografici	»	206
<b>14. Giovani a rischio. Il ruolo della formazione professionale contro il fenomeno dei NEET,</b> di <i>Mirella Cristiano</i>	»	207
14.1. Le recenti dinamiche economiche e occupazionali e il fenomeno dei NEET	»	207

14.2. L'importanza della formazione	pag.	210
14.3. L'esperienza dei Centri di Formazione Professionale	»	213
14.4. Proposta per una nuova rete di servizi territoriali	»	215
14.5. Conclusioni	»	217
Riferimenti bibliografici	»	217
<b>15. L'aggressività nel percorso di vita: una lettura psicologica della vecchiaia, tra malattia e istituzioni di cura, di <i>Andrea Dughera</i></b>		
	»	219
15.1. Introduzione	»	219
15.2. Vecchiaia e aggressività	»	220
15.3. La vecchiaia e l'istituzione	»	222
15.4. Conclusioni	»	226
Riferimenti bibliografici	»	227
<b>16. La violenza invisibile, di <i>Bruno Pizzica</i></b>	»	229
16.1. Quando la violenza è omissiva o invisibile	»	229
16.2. L'anziano vittima di violenza	»	231
16.3. La risposta della politica	»	232
16.4. Conclusioni	»	238
Riferimenti bibliografici	»	239
<b>17. La violenza psicologica di genere, di <i>Milena Molinari</i></b>	»	241
17.1. La violenza di genere. Fenomeno sociale e culturale	»	241
17.2. Violenza simbolica, culturale, diretta e indiretta	»	242
17.3. Il femminicidio	»	244
17.4. La violenza psicologica in ambito familiare	»	246
17.5. Conclusioni	»	251
Riferimenti bibliografici	»	252
<b>18. Lo <i>stalking</i> oggi, di <i>Simona Codrino</i></b>	»	253
18.1. Un fenomeno nuovo ma antico	»	253
18.2. I comportamenti che definiscono lo <i>stalking</i>	»	256
18.3. Dallo <i>stalking</i> al <i>cyberstalking</i>	»	257
18.4. Chi è lo <i>stalker</i>	»	258
18.5. Le vittime dello <i>stalking</i>	»	259
18.6. La disciplina contro il reato di <i>stalking</i>	»	261
18.7. Conclusioni	»	264
Riferimenti bibliografici	»	265
<b>Quarta parte - La violenza nei luoghi di vita e lavoro</b>		
<b>19. Dalla sacralità alla violazione della Natura. Conseguenze sull'ambiente e percezione dei rischi, di <i>Luigi Bollani, Annunziata Vita, Ludovica Alessio, Edoardo Ardizzone</i></b>	»	269

19.1. Uomo e Natura: un difficile equilibrio	pag.	269
19.2. Il funzionamento del geosistema: alterazioni e conseguenze	»	271
19.3. Eventi estremi e responsabilità umana	»	273
19.4. Le violenze all'ambiente nella percezione dell'opinione pubblica	»	275
19.5. Conclusione	»	281
Riferimenti bibliografici	»	282
<b>20. Dinamiche di inquinamento globale, di Alessandro Ratto</b>	»	284
20.1. Il problema dell'inquinamento ambientale: una proposta metodologica	»	284
20.2. Inquinamento e geopolitica	»	288
20.3. Conclusioni	»	292
Riferimenti bibliografici	»	293
<b>21. La violenza del luogo. Isole di città che non comunicano, di Fabrizio Floris</b>	»	294
21.1. Città-mondo e dinamiche darwiniane	»	294
21.2. <i>Slums</i> e campi	»	295
21.3. Quali insediamenti?	»	299
21.4. Problemi aperti	»	301
21.5. Riflessioni conclusive: lungo le strade dell'identità	»	303
Riferimenti bibliografici	»	306
<b>22. L'aggressività nei luoghi di cura, di Tiziana Stobbione</b>	»	307
22.1. Le vessazioni nel mondo sanitario	»	307
22.2. Il <i>casus belli</i> : l'esperienza del vissuto quotidiano	»	308
22.3. I principali <i>stressors</i> lavorativi in ambito sanitario	»	309
22.4. Gli aspetti normativi	»	312
22.5. La tutela del capitale umano come strumento di gestione del ben-essere in Azienda e di riduzione dell'aggressività	»	313
22.6. Un piano di azioni positive per la tutela del lavoratore	»	314
22.7. Conclusioni	»	316
Riferimenti bibliografici	»	317
<b>23. Aggressività e violenza in ambito sanitario, di Maria Giuseppe Balice, Maria Grazia Imperato</b>	»	319
23.1. Introduzione	»	319
23.2. Un problema epidemiologicamente rilevante	»	321
23.3. La natura multifattoriale dell'aggressività in ambito sanitario	»	323
23.4. Prevenire e gestire l'aggressività: il ruolo della formazione	»	327
23.5. Conclusioni	»	329
Riferimenti bibliografici	»	331

<b>24. L'inganno. Il caso Banca Etruria e dintorni, di Giuliana Berardo</b>	pag.	333
24.1. Introduzione	»	333
24.2. Fiducia	»	333
24.3. Inganno e violenza	»	335
24.4. Professionalità e/nell'inganno	»	336
24.5. Il caso Banca Etruria	»	337
24.6. Dintorni: il mio quotidiano	»	341
24.7. Conclusioni	»	342
Riferimenti bibliografici	»	343
<b>25. Violenze e abusi sul lavoro: breve viaggio nel mondo del mobbing, di Tiziana Stobbione, Alessandro Mastinu</b>	»	344
25.1. La diffusione della violenza nei contesti lavorativi: anatomia di un fenomeno	»	344
25.2. Che cos'è veramente il mobbing?	»	346
25.3. Le fasi del mobbing	»	348
25.4. Il mobbing: uno sguardo dal punto di vista legale	»	351
25.5. Conclusioni	»	353
Riferimenti bibliografici	»	354
<b>26. Aggressività dell'impresa e rischi di reputazione, di Anna Claudia Pellicelli</b>	»	356
26.1. Comportamenti aggressivi e rischi di reputazione	»	356
26.2. I drivers e l'impatto sulla reputazione	»	359
26.3. Disaster recovery e contingency plan	»	362
Riferimenti bibliografici	»	366
<b>Quinta parte - Gestire l'aggressività e la violenza</b>		
<b>27. Training autogeno: una tecnica per il controllo delle emozioni eccedenti e dell'aggressività, di Elena Gerardi</b>	»	369
27.1. Emozioni in eccesso e sfaccettature dell'aggressività	»	369
27.2. Emozioni in eccesso e componenti collaterali	»	370
27.3. L'antidoto all'aggressività e alla violenza	»	372
27.4. Formule e visualizzazioni	»	374
27.5. Il TA per la gestione delle emozioni eccedenti/aggressive	»	376
27.6. Gestire la persona aggressiva mediante la psicologia	»	379
27.7. TA, autoipnosi e creatività: per vincere il Male Interiore	»	380
Riferimenti bibliografici	»	381
<b>28. Aggressività nello sport: il ruolo educativo delle regole, di Vincenzo Prunelli</b>	»	383
28.1. Introduzione	»	383
28.2. Lo sport in negativo	»	384

28.3. Lo sport al positivo	pag.	387
28.4. Gli stimoli positivi	»	389
28.5. Lo sport che educa	»	392
<b>29. La Mafia e la paura</b> , di <i>Enrico Colajanni</i>	»	394
29.1. Il potere intimidatorio della criminalità organizzata	»	394
29.2. Il ricatto della Mafia sugli imprenditori siciliani	»	395
29.3. Conoscere (la paura) per agire in modo consapevole	»	397
<b>30. Politiche di promozione culturale contro l'aggressività verso la natura e il paesaggio. Il caso del sito Unesco Langhe-Roero e Monferrato</b> , di <i>Chiara Cerrato</i>	»	401
30.1. Introduzione	»	401
30.2. Ritorno al patrimonio territoriale come strategia anticrisi	»	402
30.3. Un sito Unesco come punto di partenza	»	405
30.4. Un invito all'azione	»	407
30.5. Conclusioni	»	409
Riferimenti bibliografici	»	410
<b>31. L'esperienza teatrale come strategia educativa per contrastare il fenomeno del bullismo</b> , di <i>Marco Bricco, Grazia Fallarini</i>	»	411
31.1. <i>Dall'Alto in basso</i> : un progetto esemplificativo di contrasto al fenomeno del bullismo	»	411
31.2. L'articolazione del progetto	»	415
31.3. La ricerca	»	417
31.4. L'attività teatrale	»	419
31.5. Il confronto con le figure educative di riferimento	»	422
31.6. Conclusioni poetiche	»	423
Riferimenti bibliografici	»	424
<b>Gli autori</b>	»	425

## **Prefazione.**

### **Aggressività e violenza: conoscere per contrastare**

di *Maria Giuseppina Lucia*

La violenza, come narra la Genesi, si è manifestata sulla terra fin dai primordi dell'esistenza umana. Il fratricidio di Abele, il primo delitto della storia dell'uomo, è interpretato non solo come disagio e invidia verso «l'altro», ma in una più ampia prospettiva di alterazione della Natura da parte dell'agricoltore Caino e di conflitti di uso delle risorse del suolo<sup>1</sup> o addirittura come «interventi devastanti o indifferenza e assenza» del Creatore verso le sofferenze degli uomini<sup>2</sup>.

Qualsiasi opinione si voglia assumere è incontrovertibile che la violenza è diventata una presenza perseverante, nonostante il progresso della civiltà, dell'organizzazione sociale, delle scoperte scientifiche e delle tecnologie. Al contrario si è evoluta, diventando talora meno visibile ma non meno incisiva e pericolosa, forse proprio per l'impiego delle stesse tecnologie nel perfezionamento di metodi brutali finalizzati alla conquista di potere politico ed economico da parte degli stati e dei singoli individui.

Dall'analisi delle informazioni fornite dal rapporto del Centro Studi di Politica Internazionale (CeSPI) si rileva che nel periodo compreso tra il 2004 e il 2010 il tasso annuo medio di morte violenta nel mondo ha registrato un valore di 7,9 ogni diecimila abitanti, range superato di quasi quattro punti dai paesi in ritardo di sviluppo, insieme a molti paesi emergenti. Le situazioni più drammatiche, riconducibili oltre che al sottosviluppo, alla debolezza delle istituzioni formali e informali, si riscontrano negli stati caraibici, in molte aree dell'America meridionale e dell'Africa Sub Sahariana<sup>3</sup>. Al vertice della tragica classifica si situa El Salvador che, dominato da

---

<sup>1</sup> Vallega A. (1990), *Esistenza, società, ecosistema. Pensiero geografico e questione ambientale*, Milano: Mursia.

<sup>2</sup> Saramago J. (2010), *Caino*, Milano: Feltrinelli.

<sup>3</sup> Zupi M. (2013), *Nuovi scenari di violenza, crisi e sicurezza globale*, Roma: CeSPI.

potenti gang criminali<sup>4</sup>, è contraddistinto da un alto indicatore di mortalità provocata da eventi delittuosi - ben 104 morti violenti ogni 100 mila abitanti - seguito dal Guatemala e dal Venezuela<sup>5</sup>. Nel continente africano la violenza affligge con più intensità lo stato dello Swaziland (35,5), della Repubblica Democratica del Congo, del Sud Africa e del Ruanda. Mentre in Asia detiene il triste primato per morti violente il Myanmar, insieme ad Afghanistan, Iraq e Siria, paesi ancora martoriati da feroci conflitti<sup>6</sup>.

Tuttavia, a fronte di questi dati, lo studioso canadese Steven Pinker nel volume *The Better Angels of our Nature: The Decline of Violence in History and its Causes*<sup>7</sup> afferma, sulla base di inconfutabili supporti statistici, che i progressi della modernità, la formazione di stati democratici, il riconoscimento dei diritti umani, insieme alla lotta alle malattie e alla povertà, al cambiamento dell'ambiente culturale, alla diffusione del benessere con il conseguente miglioramento delle condizioni di vita materiale hanno procurato risultati apprezzabili nella diminuzione delle condotte criminose. Ma il declino della violenza, sempre secondo Pinker, è correlato soprattutto al progressivo sopravvento sui «demoni interiori» dell'animo umano di alcune funzioni psicologiche, di motivazioni etiche, di autocontrollo che hanno influito sulle pulsioni aggressive orientandole «verso la cooperazione e l'altruismo»<sup>8</sup>.

In altre parole, la nostra fase storica è rappresentata come l'epoca più pacifica della storia, dichiarazione che ha suscitato le reazioni di quanti invece affermano che il ventesimo secolo appena trascorso – pur connotato da tutti i fattori ritenuti capaci di mitigare le manifestazioni di violenza – è stato segnato a breve distanza di tempo dai due più grandi eventi bellici della storia. Al tempo stesso i conflitti interni, le intolleranze etniche e le guerre civili hanno preso il posto delle guerre convenzionali tra Stati, con con-

---

<sup>4</sup> Lakhani N. (2016), Violent Death in El Salvador Spiked 70% in 2015, in *The Guardian*, 4 January, [www.theguardian.com/world/2016/jan/04/el-salvador-violence-deaths-murder-2015](http://www.theguardian.com/world/2016/jan/04/el-salvador-violence-deaths-murder-2015), visitato il 7 luglio 2016.

<sup>5</sup> World Life Expectancy (2015), *World Health Rankings*, [www.worldlifeexpectancy.com](http://www.worldlifeexpectancy.com), visitato il 15 giugno 2016.

<sup>6</sup> Per la situazione del mondo occidentale può interessare il report Crime Prevention Research Center (2014), *Comparing Murders rates and Gun Ownership across Countries*, <http://crimeresearch.org/>, visitato il 7 luglio 2016

<sup>7</sup> Pinker S. (2011), *The Better Angels of our Nature: the Decline of Violence in History and its Causes*, London: Allen Lane.

<sup>8</sup> Il lavoro di Steven Pinker, anche nella recente edizione italiana, è stato accolto da recensioni favorevoli ma anche da critiche – non sempre condivisibili – che rilevano, oltre all'assenza di una precisa definizione di violenza, l'elogio del capitalismo e dello stile di vita americano. Per questi aspetti si rinvia a: Jewis R. (2011, Pinker the Prophet, in *The National Interest*, November/December, pp. 54-64), Cimatti F. (2016, La violenza disarmata. Cognitivism alla riscossa, in *Il Manifesto*) e De Maglie M. (2013, Il declino della violenza, in *Il Fatto Quotidiano*).

seguenze altrettanto tragiche di quelle del passato. Infatti, ancora ai nostri giorni si combatte in varie parti del mondo dove si violano i diritti fondamentali dell'umanità, si consumano orrori e crimini efferati sui soggetti più deboli, donne e bambini, e si alimentano ancor più la povertà<sup>9</sup>, le epidemie e ogni genere di degrado, compreso quello ambientale<sup>10</sup>. Così come i più recenti processi secessionisti hanno determinato efferate pulizie anche nel mondo occidentale. Basti pensare alla guerra civile combattuta negli anni 1991-1995 nell'ex Repubblica Socialista Federale di Jugoslavia.

Considerando, inoltre, che l'aumento del benessere non è illimitato, il rischio di tragici impatti sulla pace e la coesione sociale è sempre presente e insidioso, come dimostrano le sollevazioni popolari determinate in alcuni paesi dell'Europa meridionale – segnatamente la Grecia – dalla crisi finanziaria del 2007-2008.

A tutto ciò consegue un contrasto di orientamenti che impone l'obbligo di una approfondita discussione che non è possibile affrontare in questa sede. Tuttavia, qualche osservazione, seppure breve, è ineludibile. Le due linee di pensiero sono solo apparentemente contrastanti perché è comprovabile sia l'opinione di chi sostiene l'andamento decrescente dei fenomeni di violenza in tutte le sue forme<sup>11</sup>, ma è pur vero che – nonostante la maggiore consapevolezza della gravità dei danni causati da violenza e illegalità – è ancora troppo elevato il numero di persone coinvolte. Ed è altrettanto condivisibile l'osservazione sulle imprevedibili configurazioni che la violenza assume ai nostri giorni, aggravando rischi e conseguenze, sebbene rimanga sempre viva la congenita aspirazione umana a un mondo pacifico e solidale.

A ben vedere, l'ampio campo di analisi e la complessità delle tematiche persuadono a non assumere posizioni radicali, perché la liceità delle azioni è diversamente valutata nello spazio e nel tempo, nel quadro sociale, politico, culturale, religioso<sup>12</sup>. Pertanto, ogni interpretazione risulta efficace solo se contestualizzata nella complessità dell'ambiente in cui ha origine e se esaminata nella molteplicità e varietà di forme e manifestazioni. Tale approccio è applicato dalla scala dello spazio di vita fino al livello planetario

---

<sup>9</sup> Uno studio della World Bank del 2011 mette in luce la correlazione tra povertà e violenza, tale per cui i paesi con livelli di povertà superiori alla media del 20% sono contrassegnati da più elevata criminalità. World Bank (2011), *World Development Report 2011 - Conflict, Security and Development*, <http://siteresources.worldbank.org>, visitato il 10 luglio 2016.

<sup>10</sup> Hammond D. (2015), Mapped: How the World Became more Violente, in *The Telegraph*, [www.telegraph.co.uk/](http://www.telegraph.co.uk/), visitato il 7 giugno 2016.

<sup>11</sup> Human Security Report Project (2013), *The Decline of Global Violence: Evidence, Explanation and Contestation*, [www.hsrgroup.org](http://www.hsrgroup.org), visitato il 7 luglio 2016.

<sup>12</sup> Žizek S. (2008), *Violence: Six sideways reflections*, New York: Picador.

come si rileva dalla letteratura di materia, perché sono pur sempre le dinamiche situazionali, ossia le interdipendenze tra una pluralità e di differenziati fattori che determinano il fenomeno all'interno di una situazione.<sup>13</sup>

Aggressività e violenza hanno interessato da sempre il mondo scientifico. Le scienze mediche nelle loro varie branche, la biologia, le scienze sociali e le discipline filosofiche hanno dedicato accurate analisi ai comportamenti che coinvolgono la dimensione fisica, psichica e il vissuto degli individui, conseguendo esiti molto avanzati nella conoscenza teorica e nelle applicazioni pratiche. E i lati ancora oscuri stimolano gli studiosi a proseguire non solo nella conoscenza dei numerosi e tragici volti delle manifestazioni violente dell'animo umano, ma soprattutto nella ricerca di metodi efficaci per orientare l'aggressività verso comportamenti socialmente accettabili. Il mondo istituzionale, naturalmente, si muove nella stessa direzione elaborando strategie di prevenzione della criminalità, delle malattie e di ogni altro genere di disagio che affligge l'umanità<sup>14</sup>.

Per concludere, per rimuovere le tensioni sperimentate dall'umanità si devono necessariamente *contrastare* quelle caratteristiche dell'animo umano, «egoismo, avidità, aggressività, ricerca della potenza e del dominio sugli altri» che, utili nel passato quali forze fondamentali per far fronte alla natura e per selezionare la specie<sup>15</sup>, ora rendono difficile adottare codici di comportamento sociale improntati alla solidarietà, alla rinuncia a vantaggi immediati per garantire il conseguimento di una pacifica convivenza.

È auspicabile che i numerosi rischi che al giorno d'oggi il mondo deve fronteggiare non inducano paura e morte della speranza. Ed è auspicabile che tensioni sociali vengano gestite per i loro aspetti positivi. Questi sono i messaggi che il lettore troverà nel volume *Aggressività e violenza. Fenomeni e dinamiche di un mondo che spaventa*, presentati in un'ampia prospettiva di analisi interdisciplinare che affronta la tematica in tutte le sue manifestazioni e nelle più diverse estensioni, dalla quotidianità dei singoli individui alla scala della società globale.

---

<sup>13</sup> Lewin K. (1939), "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods", in *American Journal of Sociology*, n. 6, pp. 868-896.

<sup>14</sup> Come per esempio i report della World Health Organization e, specificamente per i paesi in ritardo di sviluppo, il documento UNDP (2014), *Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerability and Building Resilience*, <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1.pdf>, visitato il 7 luglio 2016.

<sup>15</sup> La Rocca N.L. (1999), *Aspetti geografici dell'educazione ambientale*, Milano: Fondazione Lombardia per l'Ambiente.

## Presentazione

di *Alberto Riccadonna*

Secondo il *past president* degli Stati Uniti, Barak Obama, le trasformazioni sociali si fanno sempre annunciare da una trasformazione del linguaggio. Circolano parole nuove, slogan e a un certo punto diventano comportamento collettivo. Se è vero che accade in questo modo, non c'è da stare tranquilli di fronte alla trasformazione in corso nel linguaggio utilizzato da milioni, miliardi di persone in tutto il mondo sui social network: forme di comunicazione sempre più intolleranti e violente, conflittuali, refrattarie alle mediazioni, tutti contro tutti.

Questo volume dedicato alla lettura dei fenomeni di violenza sotto il profilo psicologico e sociologico (perché la violenza si produce? in capo a quali categorie di persone? in quali circostanze?) andrebbe accostato considerando che l'epoca nella quale viviamo non ha informazioni su ciò che potrebbe accadere – di completamente nuovo – se un giorno il linguaggio avvelenato dei social si travasasse nel comportamento delle masse. Il passaggio dall'aggressività virtuale a quella reale sarebbe un fatto inedito e inquietante, non più un fenomeno di devianza ma, in qualche modo, di comportamento generale: se esso si verificherà, vedremo saltare molte nostre tradizionali interpretazioni del conflitto sociale.

Recenti statistiche, basate su questionari somministrati agli studenti delle scuole superiori, stimano che il 44% dei giovani italiani consideri perfettamente normale leggere e ascoltare parole e fatti di violenza sui social, cui vivono connessi a tutte le ore del giorno. Le nuove generazioni danno per scontato il fatto che fiumi di immagini, video, clip musicali somministrino loro contenuti che parlano esplicitamente o addirittura inneggiano alla violenza, anche estrema. Solitamente i giovani dichiarano di disapprovare ciò che vedono, di non condividere quanto ascoltano o leggono nelle chat, ma intanto lo assorbono, lo danno per normale, lo commentano, lo accettano come un abito che li avvolge e li accompagna.

Il presente volume compie il grosso sforzo di esaminare con approccio multidisciplinare le dinamiche che più comunemente producono violenza e

aggressività, individuale e sociale. Esse vengono inquadrare sotto il profilo medico e psicologico, messe a fuoco nelle diverse fasce d'età, approfondite con riferimento ai luoghi della vita (in evidenza il mondo del lavoro), calate nel concreto dei contesti sociali a rischio (l'esempio dei rampi rom), collocate nei grandi scenari di attualità socio-politica (guerre, terrorismo, migrazioni), messe a confronto con percorsi possibili di contrasto e recupero (sport, teatro, animazione culturale...). Trarranno giovamento da un studio così ampio, non solo gli addetti ai lavori e gli operatori sociali o dell'educazione, ma tutti coloro che si interrogano sulla tenuta del tessuto sociale nel tempo complesso che stiamo vivendo, segnato da molte e articolate ragioni di conflitto.

Accanto alla devianza che le statistiche sono in grado di misurare, oggi si intravede l'insondabile potenziale di violenza cui abbiamo fatto cenno. Nessuno può davvero credere che il linguaggio dilagante del conflitto, incoraggiato e moltiplicato all'infinito dalla rete, resterà per sempre confinato soltanto nel virtuale. Un passaggio al reale in qualche modo avverrà, non mancano le avvisaglie. Ed è una questione da tenere molto presente sullo sfondo.

## 26. Aggressività dell'impresa e rischi di reputazione

di Anna Claudia Pellicelli

### 26.1. Comportamenti aggressivi e rischi di reputazione

#### 26.1.1. Perché la reputazione è importante

Per reputazione si intende un insieme di percezioni e convincimenti, sia maturati in passato sia attuali, che sono nella conoscenza degli *stakeholders*: clienti, fornitori, *partners*, investitori, analisti, comunità sociali, autorità di controllo, governi, gruppi di pressione. «Rischio di reputazione è ogni azione, evento o circostanza che potrebbe positivamente o negativamente avere un impatto sulla reputazione di un'impresa» (Rayner, 2003: 20). La reputazione è soggetta a forti rischi e ha due caratteristiche: può essere rapidamente acquisita, ma altrettanto rapidamente perduta; su di essa agiscono i comportamenti di tutti coloro che operano in un'organizzazione: chi produce, chi distribuisce, chi controlla ecc.

Con l'inizio del terzo millennio e con il diffondersi dei mercati in eccesso di offerta, le aziende devono confrontarsi con la dimensione globale dell'economia d'impresa (Brondoni, 2005), per cui: l'organizzazione si struttura in network, la performance dei risultati si valuta con indicatori multipli, dove gli immateriali corporate e gli immateriali di prodotto affiancano (e spesso condizionano) le componenti tangibili di impresa e offerta; la unitarietà di governance deve armonizzare e valorizzare la varietà e la specificità di management, etnia e cultura; ed infine, la *responsabilità d'impresa* registra un'importante evoluzione, che compone i risultati dell'organizzazione su base locale e globale in una visione di sviluppo compatibile (Brondoni, 2005).

Quattro sviluppi hanno esteso e modificato l'ambiente in cui opera l'impresa, esponendone la reputazione a nuovi rischi:

- *il crescente potere degli stakeholders*. Gli *stakeholders* hanno acquisito potere crescente sull'impresa attraverso un sistema di relazioni dirette e indirette che toccano vari campi. Questo sistema di rapporti,

se adeguatamente gestito, può diventare un'opportunità per costruire un vantaggio competitivo. La reputazione, osserva Rayner (2003), può giocare un ruolo cruciale nel determinare come i principali *stakeholders* agiscano nei confronti dell'impresa. In un circolo virtuoso le loro azioni nei confronti dell'impresa contribuiscono a costruire la reputazione futura dell'impresa stessa. «La decisione degli investitori di acquisire e tenere in portafoglio azioni; la propensione dei consumatori ad acquistare prodotti dell'impresa; l'interesse dei fornitori a stringere i rapporti; la decisione di nuovi potenziali concorrenti ad entrare o non entrare nel mercato; la posizione dei media e dei gruppi di pressione; le decisioni delle autorità di controllo; il costo del capitale; la motivazione dei *manager* migliori a far parte dell'impresa e a restarvi; la propensione degli *stakeholder* a dare all'impresa il beneficio del dubbio se emerge un problema o esplose una crisi» (Rayner, 2003). Quest'ultimo punto è molto importante. Vi sono molti esempi di come l'aver accumulato *reputational capital* con gli *stakeholder* possa aiutare l'impresa a superare tempeste improvvise e occasionali. L'oscuramento improvviso della reputazione di un'impresa può essere considerato o come un errore da riconoscere e da correggere (chi decide prima o poi sbaglia), oppure come un ulteriore segno della scarsa affidabilità di un'impresa. Se la reputazione è forte è più probabile che gli *stakeholder* optino per il primo orientamento (Saraceno, 1978);

- *la globalizzazione*. Se l'impresa opera in più aree e geografiche è sottoposta allo scrutinio di più *stakeholders*, in particolare dei media e dei gruppi di pressione. Crescono le attese dell'opinione pubblica e dei clienti nei confronti delle imprese multinazionali, soprattutto nei paesi in via di sviluppo. È chiesto loro, ad esempio, a volte di sostituirsi ai governi nel fronteggiare la povertà, le malattie, lo sfruttamento dei minori. Mercati e imprese divengono quindi sempre più internazionali e vasti, sebbene i quartieri generali delle case madri restino in realtà localizzati nei paesi d'origine, mentre si afferma una nuova concezione di responsabilità sociale d'impresa (*corporate social responsibility*) che, pur mantenendo una valenza prevalentemente nazionale nelle legislazioni e nei principi di governo pubblico, esprime il contemperamento dei risultati economici d'impresa con taluni valori sociali quali il soddisfacimento delle attese dei consumatori o maggiore attenzione alla tutela dei lavoratori (Brondoni, 2006);
- *lo sviluppo della tecnologia*. La straordinaria disponibilità e accessibilità di informazioni via Internet e attraverso la rete globale di telecomunicazioni hanno esposto la reputazione delle imprese a nuove minacce ed opportunità. Una notizia, specie se negativa e contraria ai

valori chiave dell'opinione pubblica, si propaga rapidamente. Se in un dato paese l'impresa infrange dei codici morali o legali, la notizia rimbalza rapidamente in molti altri paesi. La conseguenza è che l'impresa deve mantenersi costantemente vigile ed essere pronta a comunicare tempestivamente e in modo corretto. La reputazione si costruisce anche attraverso il modo di comunicare (Aaker, 1996 e 2004);

- *il peso crescente degli intangibili nei bilanci delle imprese.* Fino agli scandali finanziari dei primi anni 2000 gli indicatori finanziari come EBITDA sono stati considerati lo specchio della salute dell'impresa e sono stati usati per comunicare con gli *stakeholder*. Nonostante i moniti sulla manipolabilità di questi indicatori e sul peso delle attività intangibili (proprietà intellettuale, reputazione dell'impresa, prodotti in fase di studio, marca, relazioni con gli *stakeholders*) nella *knowledge economy*, i principi contabili considerano soltanto ciò che è acquisito dall'esterno e per cui sia stato pagato un prezzo. Mancando un riferimento preciso per valutare gli intangibili<sup>1</sup>, gli analisti finanziari, i mercati azionari e le agenzie di *rating* tendono a sottovalutare il capitale rappresentato dagli intangibili e, con essi, anche la reputazione dell'impresa (Keller, 2013).

#### 26.1.2. Misura e valutazione della reputazione

Il tema della reputazione oggi interessa un po' tutti i tipi di impresa. Wal-Mart e Nike, ad esempio, hanno dovuto affrontare gravi crisi di reputazione. Wal-Mart, prima impresa nel mondo del grande dettaglio e primo datore di lavoro negli Stati Uniti, nel 2004 è stata al centro di attacchi ripetuti e combinati da parte di sindacati, comunità locali e attivisti (*corporate activist*), che l'accusavano di discriminare nei salari e nelle assunzioni le donne e le minoranze etniche. Ne seguirono decine di cause e l'apertura di un'indagine circa il ricorso a fornitori che impiegavano immigrati illegalmente. Si decise allora che le remunerazioni dei dirigenti, inclusa quella del presidente e fondatore Sam Walton, sarebbero state ridotte del 7,5% nel 2004 e del 15,0% l'anno successivo nel caso in cui la quota di neoassunti di sesso femminile o appartenenti a minoranze non fosse stata la stessa delle domande di assunzione. «Se il 50% delle richieste sono di donne, dobbiamo fare in modo che il 50% dei nuovi assunti siano donne». Nike, dal canto, suo ha subito una grave crisi di reputazione quando un gruppo di attivi-

---

<sup>1</sup> Sulle relazioni tra CSR e Corporate Financial Performance con riguardo a studi che presentano connessioni positive, si vedano: Worrel, Davidson e Sharma (1991).

sti l'ha accusata di "swatshops" in Asia. Dopo anni era ancora alla ricerca di un miglioramento della propria immagine e ha dovuto spendere forti somme di denaro per migliorare le condizioni del lavoro negli stabilimenti della propria *supply chain*.

In termini generali, la reputazione dell'impresa è la differenza tra quello che l'impresa fa e le attese da parte di chi la valuta, ossia come si ritiene che l'impresa dovrebbe comportarsi in certe situazioni. Un primo metodo per misurare la reputazione di un'impresa consiste in *sondaggi di opinione*. La rivista *Fortune* ogni anno intervista 10mila dirigenti chiedendo loro di classificare le imprese rispetto a nove attributi: qualità del management, qualità dei prodotti e dei servizi, innovazione, valore degli investimenti di lungo termine, solidità finanziaria, professionalità dei dipendenti, responsabilità sociale, utilizzazione delle risorse, presenza nei mercati globali. Sondaggi con criteri analoghi sono stati fatti da *Financial Times* e *Management Today*. Dal 2001 *Financial Times* intervista circa mille CEO chiedendo loro di indicare le imprese che, a loro parere, più di altre creano valore in tre aree: valore per gli azionisti; valore per i clienti; miglior management delle risorse ambientali.

Un altro metodo per misurare la reputazione è il *Harris-Fombrum Reputation Quotient*. Il quoziente è basato su sei categorie di attributi: appello alle emozioni, prodotti e servizi, performance finanziarie, *vision* e *leadership*, ambiente di lavoro, responsabilità sociale.

## 26.2. I drivers e l'impatto sulla reputazione

I criteri usati dalle riviste specializzate e dalle organizzazioni che offrono servizi di *rating* sono una guida utile per individuare i *drivers* della reputazione. Rayner (2003) individua sette *drivers* della reputazione, che a loro volta individuano sette tipi di rischio.

a) *Performance finanziarie e valore degli investimenti nel lungo termine.*

L'impresa da buoni risultati finanziari negli ultimi anni? Quali sono le prospettive future? Nel lungo termine gli investimenti daranno buoni risultati? Per rispondere si guarda all'impresa e in particolare a:

- solide performance finanziarie, buona redditività e sicurezza dell'investimento, assieme alla capacità di creare valore per gli azionisti nel lungo termine, sono il primo *driver* della reputazione;
- creazione di valore nel lungo termine. Hermes<sup>2</sup> così definisce le attese degli investitori: «il primo obiettivo di un'impresa dovrebbe

---

<sup>2</sup> [www.hermes-investment.com/it/](http://www.hermes-investment.com/it/).

essere la creazione di valore per gli azionisti nel lungo termine. Ciò dovrebbe essere basato su corretti principi di gestione finanziaria e sui vantaggi competitivi, il tutto in una struttura che sia economicamente, eticamente e socialmente responsabile e sostenibile»;

- bilanci trasparenti, accurati e veritieri. Gli investitori devono avere fiducia nelle comunicazioni fatte dall'impresa attraverso i bilanci di esercizio e le situazioni periodiche. Non chiedono soltanto il rispetto delle leggi e dei principi contabili. Chiedono onestà, integrità degli amministratori. Sono molti gli esempi di comunicazioni false o non esaurienti che hanno impresso ai mercati azionari spinte verso l'alto poi destinate ad esaurirsi ed a tramutarsi in crolli (WorldCom, Tyco, Enron negli Stati Uniti, Ahold in Europa, Parmalat in Italia ecc.) e movimenti di rivalse degli azionisti (GlaxoSmithKline, Vodafone, Shell ecc.);
- Responsabilità e comparabilità. Per correre ai ripari dopo gli scandali finanziari dei primi anni 2000, le autorità di governo in vari paesi hanno accresciuto la responsabilità dei consigli di amministrazione dei dirigenti di vertice. Negli Stati Uniti il Sarbanes-Oxley Act rende i *top executives* direttamente responsabili della veridicità dei bilanci.

Negative sulla reputazione sono anche le dispute tra gli azionisti e i CEO che chiedono per se stessi sontuose remunerazioni o liquidazioni (a volte mentre la società licenzia o chiede sacrifici a fornitori o dipendenti). Dopo essere rimasta in testa alle classifiche delle imprese «*most admired*» per anni, General Electric è precipitata nel 2003 al quinto posto. Il motivo principale fu la notizia che il CEO precedente Jack Welch (prima di lasciare) si era assegnato una pensione annua di 2,5 milioni di dollari, oltre ad una serie di altri benefici (palco allo stadio del baseball, uso dell'aereo della società, appartamento a Manhattan).

- b) *Corporate governance e leadership*. Una ricerca di McKinsey (2002) ha rivelato che nel mondo la maggior parte degli investitori è pronta a «riconoscere un premio» alle imprese che dimostrano *standard* elevati di *corporate governance* (clima appropriato interno all'organizzazione, leaders moralmente integri, solida vision circa il futuro ecc.) e che gli investitori pensano che la *corporate governance* sia importante quanto gli indicatori finanziari o addirittura più importante. Secondo Rayner (2003) una solida *corporate governance* e una solida *leadership* devono avere una serie di caratteristiche tra le quali un *board* con professionalità ampie e bilanciate; un sistema

- di incentivi adeguato; un'efficiente gestione dei rischi, comunicazioni verso l'esterno veritiere.
- c) *Rispetto delle regole*. Non rispettare le leggi o i regolamenti può causare contenziosi, indagini delle autorità di controllo, censure, revoca di autorizzazioni e altre conseguenze che possono dare origine a pubblicità negativa, calo del prezzo delle azioni e disimpegno degli *stakeholders*. Royal Dutch/Shell è una delle più grandi e più apprezzate imprese petrolifere del mondo. Nel gennaio del 2004 ha comunicato di dover ridurre del 20% le riserve "proved". La notizia che riserve di petrolio per circa 4 miliardi di dollari dovevano essere riclassificate (ridotte) per rispettare le norme della US Securities and Exchange Commission ha determinato in un solo giorno il crollo del 7% del titolo azionario e una perdita di valore complessiva in borsa intorno a 4,3 miliardi di dollari. Nel 2015, per lo scandalo dei test truccati sulle emissioni, il gruppo automobilistico Volkswagen ha registrato nel solo mese di ottobre un calo del 5,3% delle consegne alla clientela e, con un effetto domino, la crisi di reputazione si è estesa anche al valore del titolo in borsa e al resto del *Made in Germany*.
- d) *Mantenere le promesse fatte ai clienti*. Attrarre i clienti è difficile. Fare in modo che restino ed eventualmente comprino di più è una sfida ancora più difficile perché oggi sono sempre più informati, più esigenti e hanno più esperienza nell'acquisto. Se abbandonano e preferiscono un altro fornitore la reputazione ne soffre. Qualità, prezzi ragionevoli, prodotti che rispettano l'ambiente, prodotti sicuri, risposte rapide alle nuove esigenze sono soltanto alcune delle tante attese dei clienti. Daimler Chrysler nel maggio del 2004 ha comunicato a 140 mila proprietari americani di auto di sua produzione che il sistema elettroidraulico dei freni poteva cedere e che le auto dovevano essere riportate ai centri di assistenza. Le lettere, parte di una campagna mondiale di richiamo di 680 mila vetture E-class e SL tutte con rischio di cedimento del sistema frenante, sono state lo spunto per i severi giudizi del Wall Street Journal: «Il richiamo dimostra ciò che è diventato un problema persistente per Mercedes [...] Cercando di mantenere la reputazione di *leader* nelle tecnologie d'avanguardia, Mercedes non è stata sempre in grado di fare le innovazioni che aveva promesso».
- e) *Personale preparato e cultura organizzativa*. I sondaggi su quali siano le migliori imprese in cui lavorare sono un veicolo molto efficace circa questo aspetto della reputazione. Quali sono i fattori che più di altri incidono? Anzitutto sono le condizioni di lavoro e il livello delle remunerazioni; poi i metodi di reclutamento, inserimento, formazio-

ne e progressi di carriera. In sintesi sono i fattori che creano condizioni di lavoro tali da consentire ai collaboratori di dare il meglio delle proprie capacità. «I collaboratori» scrive Rayner (2003) «sono la prima linea di difesa nella gestione dei rischi e in particolare dei rischi di reputazione». La cultura dell'organizzazione è determinante per il comportamento dei collaboratori. È l'insieme dei valori, tradizioni e principi consolidati che maturano con l'impresa (Cyert-March, 1963).

- f) *Responsabilità sociale dell'impresa*. Anche questo è un concetto difficile da definire. Ancora più difficile è stabilire fino a che punto e in che modo l'impresa debba assumere e gestire responsabilità nei confronti della società. Quello che oggi esiste è un consenso diffuso sulle aree principali di responsabilità: l'ambiente, il mercato, il posto di lavoro e la sede per discuterne. Su di queste sono costruiti gli scenari per individuare minacce e opportunità connesse con i rischi di reputazione. Rischi, che dovrebbero essere integrati nel sistema di *reporting* (Velo, 2003).
- g) *Comunicazioni verso l'esterno*. Una volta individuati gli interessi e la domanda di informazione proveniente dagli stakeholders, l'impresa dovrebbe rispondere a queste esigenze fornendo loro dati e notizie aggiornati (Fiocca, 1990). La riluttanza a dare informazioni può seriamente minacciare la reputazione, soprattutto se vengono alla luce fatti che il management ha colpevolmente tenuto nascosti. Il caso del "Paxil suicide pill" è esemplare. Le indagini di Spitzer hanno infatti rivelato che GSK aveva riscontrato non solo una scarsa efficacia del Paxil sui giovani, ma addirittura una propensione al suicidio doppia rispetto alla media. Ciò nondimeno, queste informazioni erano state volutamente nascoste dai medici che avevano continuato a prescriverlo anche ai bambini. Come risultato, in un solo giorno il titolo ha perso il 7%.

### **26.3. Disaster recovery e contingency plan**

Come afferma Sadgrove (1997), nonostante le maggiori precauzioni, le cose possono andare male. Un disastro può colpire in qualsiasi momento e l'impresa dovrebbe avere un "contingency plan" per ciascuno dei principali fattori di crisi, tipici del proprio settore. Nella distribuzione al dettaglio, ad esempio, i potenziali problemi sono prodotti difettosi, incendi, estorsioni, rapine, furti da parte di clienti o del personale.

Eventi come la Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS), che nel 2003 ha sconvolto l'attività di molte imprese a Hong Kong, Toronto ed anche in Cina, dimostrano come nessuno possa prevedere da dove verrà la prossima minaccia. Dimostrano però anche come manchi la necessaria preparazione ad eventi che possono minacciare la sopravvivenza dell'impresa. Di fronte all'epidemia SARS alcune imprese hanno vietato i viaggi, altre hanno isolato gli uffici impedendo agli estranei di avere contatti con il personale, altre hanno trasferito il personale in nuovi uffici, il tutto senza un piano (Sadgrove, 1997).

Sono infatti una minoranza le imprese che hanno messo a punto piani di risposta a questo tipo di rischi. Una possibile spiegazione è che, nella situazione difficile dell'economia mondiale, molte imprese abbiano preferito non investire in piani che non miglioravano gli utili di bilancio. Eppure i rischi che si corrono possono raggiungere *dimensioni impensabili*.

Munich Re (la maggiore compagnia di assicurazioni del mondo che sin dal 1974 si è data un'unità di ricerca dedicata allo studio dei rischi naturali<sup>3</sup>) è convinta che gli attacchi terroristici abbiano creato una nuova dimensione di rischio in quanto hanno mostrato che nemmeno gli scenari "worst-case" possono essere esclusi. "September 11" ha causato perdite per il settore delle assicurazioni intorno ai 40 miliardi di dollari. «Nessuno poteva pensare che un danno causato dall'uomo potesse raggiungere una tale dimensione»<sup>4</sup>. Questa dimensione ha costretto le compagnie di assicurazione a ripensare dalle fondamenta la scala delle possibili perdite raccogliendo sistematicamente informazioni scientifiche sui danni ed in particolare sulle origini dei disastri naturali e sulle richieste dei sottoscrittori di polizze.

Il *catastrophe scenario* è un modello che cerca di preparare il management a prevedere «i rischi non immaginabili» per l'impresa ed i suoi clienti. Myers (1999) individua tre principali tipologie di disastro: 1) da eventi naturali (inondazioni, uragani, terremoti, tornado); 2) da problemi ambientali (contaminazione, incidenti aerei); 3) da azioni dell'uomo (incendio doloso, sabotaggio, vandalismo, terrorismo). Myers individua anche le aree principali di possibile impatto. Oltre ai computer (che hanno un ruolo importante in ogni organizzazione: ordini, logistica in entrata ed in uscita, gestione delle scorte, contabilità), target sensibili sono le comunicazioni remote.

La rete (vitale per il *marketing*, i servizi ai clienti, le comunicazioni interne e i rapporti con i fornitori) è anche un possibile target. Particolare attenzione deve essere quindi prestata ai social media, monitorando costan-

---

<sup>3</sup> L'unità ([www.munichre.com/touch/naturalhazards/en/about/index.html](http://www.munichre.com/touch/naturalhazards/en/about/index.html)) è stata fondata a seguito del devastante terremoto nell'area di Managua (Nicaragua) che aveva causato rilevanti perdite per il settore delle assicurazioni (80 milioni di dollari).

<sup>4</sup> *Financial Times*, 20 maggio 2002.

temente la reazione dei consumatori e rispondendo immediatamente alle critiche. Moncler, colpita sui social media da polemiche in merito alla qualità delle piume e attacchi degli animalisti a seguito di un servizio televisivo (*Report* del novembre 2015) non è intervenuta immediatamente e ha subito gravi perdite. Stabilimenti, uffici, magazzini e centri di distribuzione sono anche di vitale importanza: incendi, contaminazioni chimiche, crolli possono mettere fuori uso impianti di importanza determinante. Infine, un disastro crea quasi sempre un periodo di scarsa efficienza, non solo per le interruzioni, ma anche perché assorbe tempo ed attenzione del *management*.

I punti che seguono illustrano i principali elementi di un *contingency plan*.

- *Lo scenario: un metodo antico.* Gli scenari consistono nel descrivere alcune possibili evoluzioni del futuro. Se il management ha già meditato sulle conseguenze di un possibile evento futuro e sulle strategie di risposta, sarà più rapido nel reagire (Grant, 1991).
- *Piano di emergenza.* Ha due obiettivi principali: azioni preventive miranti a ridurre la probabilità del disastro e azioni nel caso in cui avvenga l'evento temuto. Il piano deve anche assegnare ruoli e responsabilità di gestione di uno stato di crisi. Sadgrove (1997) suggerisce che vi faccia parte anche un sistema di relazioni di lungo periodo con i media. In caso di crisi è importante che non siano date al pubblico notizie allarmistiche, come avviene quando i giornalisti non hanno informazioni dirette.
- *Prevenire.* Per ridurre la probabilità che un disastro si manifesti e per ridurre l'impatto la politica più efficace è prevenire. Revisioni periodiche, sistemi informativi e fonti alternative di energia possono essere la forma più efficace per prevenire un disastro.
- *Le fasi di una crisi.* In genere una crisi passa attraverso fasi prevedibili. Secondo Sadgrove (1997), all'origine di una crisi vi è spesso un errore di previsione che avrebbe potuto essere evitato ma spesso il *management* non reagisce ai primi segnali, perché rifiuta di credere che esista un problema, e quando lo accetta, tende a pensare che la crisi non sia reale e che le conseguenze siano modeste (Sciarelli, 2002). Questo comportamento, insieme all'emergere di differenti vedute circa le soluzioni e la comunicazione verso l'esterno (chi vorrebbe tenere il più possibile nascoste le conseguenze della crisi e chi invece vorrebbe dare il massimo di informazioni), determina un periodo di inattività che, se si protrae a lungo, può creare una crisi irreversibile. Ad esempio, la reazione di Volkswagen in seguito al Diesel gate (2015) non è stata immediata, lasciando spazio alle versioni dei media.

- *Contenere l'impatto negativo.* Nel caso in cui la crisi si manifesti, un effetto immediato è quasi sempre il calo dei prezzi delle azioni. Nel 1984 Johnson & Johnson perse un miliardo di dollari di capitalizzazione (-14%) in pochi giorni quando un criminale contaminò con cianuro alcuni flaconi di Tylenol. Nel 1989 la fuoriuscita di petrolio dalla petroliera Valdez che devastò le coste dell'Alaska fece perdere a Exxon 3 miliardi di \$ di capitalizzazione (-5%) in una settimana. Nel 1995 Motorola perse 6 miliardi di \$ (-16%) quando un gruppo di scienziati dichiarò di aver riscontrato un legame tra il cancro al cervello e l'uso di cellulari.
- *Risolvere la crisi.* Le azioni dipendono dal tipo di crisi e dalla sensibilità del *management* nella preparazione del piano (unità di crisi, procedure scritte, responsabilità definite). Ad esempio, con l'evolversi della sensibilità ai rischi, le imprese si chiedono quanto costerebbe l'interruzione della loro attività o di parte di essa nel caso di un collasso del sistema informativo. Dato che dipendono sempre più dalla tecnologia, è soprattutto alla protezione di questa che dedicano la maggiore attenzione<sup>5</sup>.
- *Comunicare con i media e con i clienti.* È dimostrato che limitare i danni e il recupero dalla crisi dipendono dalla gestione del periodo immediatamente successivo. Comunicare, ammettere l'errore e mettere in atto azioni al fine di recuperare la fiducia dei consumatori è la strategia vincente. Negare l'evidenza è spesso all'origine del peggioramento della crisi. Quando nel 1982 nell'area di Chicago alcune persone morirono dopo aver ingerito delle capsule dell'antidolorifico Tylenol, la reazione della *Johnson & Johnson* fu immediata e importante: divulgò al massimo la notizia del pericolo; ritirò tutte le confezioni dal commercio; allestì un numero verde e acquistò intere pagine di quotidiani per dare informazioni ai consumatori; inviò a più di 500.000 medici delle circolari per illustrare i rischi della contaminazione da cianuro rinvenuta nel farmaco. Subì perdite rilevanti, ma dopo due anni tornò in utile grazie anche alla maggiore fiducia che aveva trasmesso ai clienti con la sua azione (per esempio ridisegnò il packaging contro le manomissioni esterne) e oggi la reputazione di produttore di qualità attento alla salute del consumatore si è addirittura rafforzata (Lambin, 2012).

La reputazione, infatti, si forma con il tempo: è un processo lungo e lento, che deriva dalla cura delle relazioni con tutti gli stakeholders.

---

<sup>5</sup> *Financial Times*, 3 settembre 2003.

## Riferimenti bibliografici

- Aaker D. (1991), *Managing Brand Equity*, New York: Free Press.
- Aaker D. (1996), *Building Strong Brands*, New York: Free Press.
- Aaker D. (2004), *Brand Portfolio Strategy*, New York: Free Press.
- Brondoni S. (2004), “Risorse immateriali e concorrenza d’impresa”, in Brondoni S. (a cura di), *Il Sistema delle risorse immateriali e concorrenza d’impresa: cultura d’impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Torino: Giappichelli.
- Brondoni S. (2005), “Economia d’impresa globale e dinamiche competitive”, *Symphonia, Emerging issues in management*, 1.
- Brondoni S. (2006), “Cultura nell’impresa a rete, Sistema delle risorse immateriali e mercati globali”, in Brondoni S. (a cura di), *Cultura di Network performance e dinamiche competitive*, Torino: Giappichelli.
- Cyert R., March J.A. (1963), *Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliff: Prentice-Hall.
- Fiocca R. (1990), *Relazioni, valori e comunicazioni d’impresa*, Milano: Egea.
- Grant R. (1991), The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33 (3): 114-135.
- Keller K.L. (2013), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (4<sup>th</sup> edition), Harlow: Pearson Education.
- Lambin J.J. (2012), *Market Driven Management. Marketing strategico e operativo*, Mc Graw Hill.
- McKinsey (2002), *Global investor opinion survey on corporate governance. Key findings*, www.mckinsey.com.
- Myers K. (1999), *Manager’s Guide to Contingency Planning for Disaster*, New York: Wiley.
- Rayner J. (2003), *Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Rullani E. (1992), “Economia delle risorse immateriali”, *Sinergie*, 29: 9-47.
- Sadgrove K. (1997), *The Complete Guide to Business Risk Management*, Gower: Aldershot.
- Saraceno P. (1978), *Economia e direzione dell’impresa industriale*, Milano: Isedi.
- Sciarelli S. (2002), “Comunicazione e gestione della crisi”, *Sinergie*, 20(59): 63-75.
- Velo D. (2003), “La responsabilità sociale dell’impresa nel mercato globale”, *Sinergie*, 60: 35-49.
- Worrel D.L., Davidson W.N., Sharma V.M. (1990), “Layoff Announcements and Stockholder Wealth”, *Academy of Management Journal*, 34 (3): 662-678.