ORGANIZZAZIONE E POTERE POTERE: (ir)RESISTIBILE?



Domenico Famà

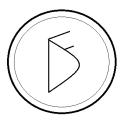
Organizzazioni: Strutture e Processi e-book





Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Organizzazione e Potere: Potere (ir)Resistibile?



Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia





Tu sei libero di:

Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato

Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

$\label{lem:alle seguenti condizioni:} Alle seguenti condizioni:$

Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.

La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.peopleart.it è sempre obbligatoria

1. Il Potere è Irresistibile?

Capita spesso di sentire parlare di "ingiustizie subite", di "arbitrario" ed altri comportamenti che vengono criticati in quanto "hanno prevaricato la nostra volontà" non rispettando valori e norme condivise.

Queste critiche vengono espresse a tutti i livelli della vita sociale: famiglia, imprese, società nel suo complesso. E' il tema del Potere.

Confesso che è un tema che mi ha sempre interessato e da vari punti vista (Prometeo: la sfida al potere e la sua diffusione, Ulisse: il potere della parola che crea mondi, ... sino al potere snodo chiave della vita sociale)

Il Potere non è una cosa. Anche se il termine si può usare come un sostantivo, è un verbo, un'azione. Azione presuppone soggetto agente. Quindi il tema del Potere è quello della capacità di potere di ognuno di noi. Un Noi che può riferirsi ad un soggetto sia individuale che collettivo (oggi, spesso si dimentica la possibilità della dimensione di gruppo).

La capacità di potere è quella che trasforma una Volontà in un fatto materiale, tangibile. Per realizzare questa trasformazione "desiderio→ fatto", oltre alla volontà a mio parere (e non solo, ad es. **Rif. 1**) servono altri due fattori:

- capire la realtà con cui ci si confronta, fatta di persone o di cose (comprendere la Situazione). La realtà in genere non asseconda le nostre volontà. Perché ne ha una sua (nel caso delle persone) o perché la sua dinamica è governata da leggi naturali (per le cose);
- utilizzare Strumenti adeguati. La Volontà non fa leva sulla Situazione per magia, ma attraverso gli Strumenti (in primis, l'unico che la Volontà anima effettivamente: il nostro corpo-mente).

In ambito organizzativo (aziende), si potrebbe schematizzare quanto fin qui descritto come in Figura 1.

POTERE **VOLONTA** SITUAZIONE in cui opera dell'attore dell'attore

STRUMENTI che utilizza della Situazione Individuo Psicologia dei co attori e dei gruppi Suol scopi, motivazioni Che violano il rispetto vs Scopi, motivazioni la persona del co attori e interessi dei co attori Suoi Valori e cultura (es.: Intimidazione manipolazione...) di riferimento Valori e cultura di riferimento del co attori Che violano valori, e cultura organizzativi (Elusione: astuzia, stratagemmi, Valori e culture · Norme, processi e ruoli Che violano norme/ (Dolo, __) Situazione del business Giocando d'azzardo rispetto al suo ambiento Rispetto ai vincoli dei contesto dei business, esterno (tensioni, incertezze, competizione, opinione (Spregludicatezza, ...) pubblica...) Loggi Che violano le Leggi (Illegalità, ...)

Nota alla Figura 1

Figura 1

Lo schema non tiene conto di quegli elementi che sono talmente condivisi in una società/ comunità da non trovare alcuna seria opposizione. In questi casi, chi può disporre di questi elementi "ha un rilevante potere", potendo contare su una Situazione che al massimo grado asseconda (o non resiste) alla sua volontà. Per fare un esempio, basta citare il diritto di proprietà che, tanto per rimanere nelle aziende, vi regola i rapporti fondamentali. Il consenso generale di cui gode il concetto fornisce uno Strumento estremamente efficace, ulteriormente rafforzato dalle leggi che lo salvaguardano. Di questi elementi non si parlerà nel seguito, anche se un discorso completo sul potere non può prescindere da essi. In caso contrario, sarebbe come voler comprendere la fisiologia dei pesci trascurando che vivono nell'acqua.

Se si segue un approccio pragmatista, lo schema in **Figura 1** sarà "buono" se risulterà efficace, meglio di quanto riusciamo a fare oggi, nel contribuire a governare l'esercizio del potere, nostro e di altri attori. La pratica deve contribuire a valutare la sua adeguatezza (come di ogni altra ipotesi sulle prassi da seguire).

2. Un Metodo

Il metodo pratico che propongo (basato sullo schema di **Figura 1**), serve a verificare se è possibile ottenere una maggiore diffusione della capacità di governare l'esercizio del potere nelle organizzazioni. Metodo che ha certamente un limite nei fattori sociali ampiamente condivisi che non considera/ critica (vedi la Nota alla **Figura 1**).

Il metodo consiste in 4 semplici passi:

- 1. prendere in considerazione casi concreti, anche piccoli, di quotidiano esercizio del potere da parte di un soggetto X nelle organizzazioni in cui lavoriamo;
- 2. analizzare i singoli passi della dinamica del caso (come agiscono il soggetto X ed i co-attori) per individuare quali specifici elementi delle categorie: Volontà, Situazione e Strumenti entrano in gioco (favorendo "l'esercizio del potere" da parte del soggetto X, o venendone "piegati" e con quali rischi);
- 3. provare a definire quali contro misure l'esperienza suggerisce come efficaci per dissuadere/ contrastare la volontà del soggetto X;
- 4. mettere in pratica le contro misure e valutarne l'efficacia coi risultati (lungo la catena: riduzione dei casi di potere negativo, aumento del bene-stare nelle organizzazioni, incremento di engagement, efficacia complessiva dell'organizzazione)

Nel terzo paragrafo, a titolo esemplificativo vengono considerati in maggior dettaglio i primi 3 passi, applicandoli ad un caso reale di prevaricazione nella vita organizzativa (il quarto deve comportare per forza una paziente e più ampia raccolta di esperienze e di valutazioni di efficacia).

Il caso analizzato è un classico organizzativo: una situazione che porta ad una diffusa percezione di "scorrettezza, ingiustizia e prevaricazione". Chissà che possa essere di stimolo per trovare un modo per uscire dalla pratica del mugugno e passare a quella dell'azione (in termini di contrasto efficace all'uso negativo del "poter far accadere le cose").

Invece, nel quarto paragrafo provo a mettere alla prova le conclusioni tratte dall'analisi del caso, rispetto a quanto emerge dalla letteratura scientifica sull'influenza dello status sociale degli attori organizzativi (una delle dimensioni della Situazione) sui loro comportamenti di potere.

3. Il Potere è Irresistibile? Analisi di un caso

Passo 1: La descrizione del caso

<Un responsabile decide di indebolire un suo collaboratore, perché non condivide il suo modo di operare e vede che la sua influenza si va estendendo nel team, a suo parere progressivamente mettendo in questione il suo ruolo di capo.</p>

Perciò, sviluppa un'alleanza con un altro dei collaboratori, cominciando a mostrare di coinvolgerlo di più, preferirlo per confrontarsi e prendere decisioni e comunicarle agli altri, dargli priorità nelle sue richieste di intervento a beneficio dei membri del suo team, ecc.

La maggioranza degli altri membri del team, provvedono ad allinearsi o non schierarsi, ottenendo di dare un segnale di isolamento nei confronti del collega in difficoltà>

Passo 2: L'analisi del caso

Sulla base del modello in Figura 1, il caso viene analizzato (prima e seconda colonna da sinistra in Figura 2)

Figura 2

Dinamica	Analisi	Possibili Aree di Intervento
Un responsabile decide di indebolire un suo collaboratore non condivide il suo modo di operare vede che la sua influenza si va estendendo nel team, a suo parere progressivamente mettendo in questione il suo ruolo di capo.	Volontà (decidere di indebolire qualcuno) Enabler della Volontà: discordanza di punti di vista sul modo di operare Strumenti : usa l'influenza come strumento di potere e quindi attribuisce ad altri lo stesso utilizzo Enabler della Volontà: la sua psicologia o i suoi interessi/ motivazioni o le sue figure di riferimento culturale gli fanno interpretare il ruolo di "capo" come figura che deve essere assecondata dai collaboratori (il confronto equivale ad una critica)	L'azienda cerca attivamente di individuare prassi non coerenti coi suoi valori agiti? Ad esempio: i) Riesame della cultura organizzativa agita dal management per individuare "soggetti a rischio". ii) Osservare le azioni dei Senior Manager perché il loro esempio definisce il tono dei comportamenti percepiti come "esemplari". Come e in che modo gestisce le situazioni critiche? Ad esempio: i) Sono definiti prassi e ruoli di supporto in caso di composizione costruttiva di contrasti interpersonali. ii) Il management e HR monitorano i comportamenti dei team per individuare aree di rischio (es.: team troppo passivi, situazioni di ansia/ malessere/ paura diffuse,) iii) I casì affrontati vengono riesaminati per apprendere dall'esperienza. Sono disponibili informazioni su frequenza e tipologia dei contrasti, dove si presentano ecc. Come vengono addestrati e valutati i manager all'esercizio del ruolo? Alla valutazione contribuiscono anche i collaboratori e in che modo La selezione/ valutazione dei candidati alle posizioni di manager (assunzioni, promozioni) tiene conto delle loro motivazioni e dei loro interessi? Come monitora e valuta la coerenza durate l'esercizio del ruolo? Fra i valori aziendali c'è anche lo sviluppo dei collaboratori? Come viene inteso nella pratica? Vengono sostenuti nella crescita della loro autonomia e nella maturità nel preservare il proprio valore etico e professionale? Come vengono riconosciuti e premiati quando lo fanno?
A questo scopo, sviluppa un'alleanza di fatto con un altro dei collaboratori, cominciando a mostrare di coinvolgerlo di più, preferirlo per confrontarsi e prendere decisioni, utilizzarlo per informare gli altri di decisioni o modalità operative, dargli priorità nelle sue richieste di intervento a beneficio dei membri del suo team, ecc.	Strumenti: non affronta la questione direttamente col collaboratore che ha influenza sul team, ma usa una forma di influenza mediata da un altro collaboratore. Dà un segnale indiretto su chi sia il tipo di collaboratore che verrà premiato: non quello che ha un valore socialmente riconosciuto ma quello che lui come capo decide che deve essere riconosciuto	
La maggioranza degli altri membri del team, provvedono ad allinearsi, o a non schierarsi ottenendo di dare un segnale di isolamento nei confronti del collega preso di mira.	Situazione: fa leva sulla tendenza generale a cercare di assicurarsi piccoli vantaggi, oppure ad evitare di esporsi e sulla psicologia di gruppo che spinge alla emulazione della maggioranza per non rimanere esposti (*)	

^(*) E' interessante questa tendenza a "non rimanere esposti" che perdura anche nella nostra cultura di massa che ricerca spasmodicamente la visibilità. Ma è una contraddizione solo apparente. La visibilità viene ricercata verso un pubblico che si auspica plaudente, al peggio indifferente. L'esposizione conseguente al mantenimento di una posizione personale è un rendersi visibile di fronte ad un pubblico che si sa essere quasi sicuramente ostile

Passo 3: Le contromisure, ovvero Contrastare il Potere Negativo

Il caso considerato mostra come il punto decisivo per la trasformazione di una Volontà in un fatto, sia costituito dalla presenza di un elemento molto favorevole nella Situazione: il comportamento, timoroso o opportunista, dei singoli che assecondano quella volontà.

Scegliendo di influenzare indirettamente il gruppo (Strumenti), il capo ha volutamente evitato altre soluzioni, probabilmente considerate troppo rischiose come: accusare/intimidire direttamente il collaboratore influente; allontanarlo dal gruppo in modo strumentale; costringere il team ad allontanarsi da lui (con minacce, lusinghe, discredito). Ad esempio, perché palesemente in contrasto con la cultura aziendale e troppo visibili (Situazione),.

Su questa base, i membri ansiosi del team si potevano convincere che in realtà non avevano nulla da temere se non si fossero allineati. Ma, il comportamento di indifferenti ed opportunisti li ha portati in una situazione di esposizione, insostenibile per questo tipo di caratteri, provocando a cascata anche il loro allineamento.

Se si vogliono ridurre i casi di questo tipo, l'analisi mostra che ottimi risultati sono di frequente ottenibili anche se solo una parte degli attori non si allinea. In caso contrario, "il Potere" del soggetto X risulterà "misteriosamente" (!?) irresistibile ...

Il personale può svolgere un'azione di contrasto accettando il fatto che le sue scelte sono determinanti e preferendo l'azione allo scaricare la responsabilità su: "capo cattivo", "colleghi", "organizzazione assente".

L'organizzazione può svolgere un'azione di contrasto ed evita di apparire disattenta o peggio noninteressata se non compiacente, attuando provvedimenti attivi di gestione di questo tipo di rischio. Ne sono esempi:

- Prevenzione: selezione delle caratteristiche personali (non solo professionali!) dei candidati a
 posizione di manager (assunzione e promozione); definizione di ruoli/procedure per
 soluzione/prevenzione di contrasti e conflitti, ...;
- **Formazione e Responsabilizzazione**: per manager e personale; fornire strumenti per la segnalazione di situazioni di disagio e per la rappresentanza collettiva, ...;
- Monitoraggio: osservazione dei comportamenti di manager e team, per identificare le aree di maggior disagio (analisi dei People Risk);
- Valutazione e riconoscimento: valutazione dei comportamenti dei manager, anche tramite i loro effetti sui team; riconoscimento per i comportamenti eccellenti di manager e collaboratori;
- **Riesame e miglioramento**: della gestione di questo rischio sulla base dei risultati e pianificazione di ulteriori miglioramenti .

Osservazioni preliminari

Il modello in **Figura 1** pare fornire uno strumento utile per l'analisi delle casistiche e per la individuazione degli interventi utili a ridurne numero ed effetti.

Per la riuscita delle intenzioni del soggetto X è determinante il rapporto "a favore/ a sfavore" degli elementi che costituiscono la particolare Situazione da affrontare, piuttosto che i soli Strumenti utilizzati.

Gli elementi in cui si articola una Situazione sono sempre molto numerosi. Ne consegue che gli altri attori coinvolti, compresa l'organizzazione, hanno molte più possibilità del singolo soggetto X di spostare a loro vantaggio il confronto di Volontà (differenze di valori, interessi, motivazioni ecc.).

La Situazione in quanto tale non è quindi una configurazione passiva di elementi (fatti, individui, gruppi, cose, ...). Invece, è un fattore che risponde sempre in modo dinamico alle volontà agite dei giocatori: soggetto X, altri attori, agenti dell'organizzazione (HR, altri manager). Anzi, è il fattore che le condiziona tutte: è l'unico vero fattore autonomo, grazie al fatto che alla sua complessità (interna ed esterna alla singola organizzazione) nessun singolo o piccolo gruppo può sperare di "opporre la sua Volontà" (Rif. 1)

Nella migliore delle ipotesi: cioè in assenza di altri fattori rilevanti nella Situazione, il Potere è il "prodotto della Volontà" solo nel senso che è il prodotto di un "rapporto di forze di Volontà plurime". Rapporto che si sbilancia contro il soggetto X se e come le altre volontà che lo fronteggiano sono messe in atto e trasformate in azioni (non in mugugni, recriminazioni), contribuendo opportunamente a configurare la Situazione in cui X pensa di agire.

4. Sei Subordinato? Ci rimani

Vista l'applicazione ad un caso concreto, passiamo a vedere cosa dice la letteratura in casi similari. Numerosi studi con approccio scientifico evidenziano interessanti correlazioni dei comportamenti agiti con lo status posseduto (sociale/ organizzativo) e col fatto di operare in gruppo. Da questi studi, si possono trarre alcune interessanti indicazioni così sintetizzabili:

- Chi tende ad eccellere in contesti competitivi, come conseguenza di vittorie/ riuscite, tende ad adottare una doppia morale (regole per gli altri/ scorciatoie per se) ed accorgimenti ipocriti per giustificarlo (4);
- Questi comportamenti si consolidano, raggiunto uno status sociale/ organizzativo elevato (2) (3);
- Viceversa, molti di coloro che hanno uno basso status, e che costituiscono le maggioranze, ritengono di non aver la capacità per raggiungere quello più elevato ("ipercrisi") (3);
- Le maggioranze tendono ad assecondare/ seguire ("follower") chi mostra comportamenti decisi ("leader") (7) (8) (9) (11);
- Una parte di questi follower adotta un supporto dei leader attivo ed intraprendente adottando/ identificandosi coi valori di questi ultimi per ragioni di interesse, o perché ne subiscono l'influenza in modo particolarmente forte (10);
- L'effetto di questa pro attività di alcuni follower della maggioranza, stimola nei restanti, più indecisi, la naturale tendenza a seguire i comportamenti di vicini/ pari. Il comportamento dei follower proattivi in genere vanifica l'effetto opposto che può essere generato da questa medesima tendenza degli indecisi: la coalizione delle maggioranze contro i pochi (5) (6).

Queste indicazioni sembrano disegnare un ciclo di ineluttabilità: **se sei subordinato lo rimani**. Chi tende ad eccellere, ad un certo punto tende anche a truccare le carte (proprie e quelle altrui). Inoltre, acquisisce influenza nei confronti della maggioranza con status inferiore, meno per propri meriti che per una concomitanza di tendenze naturali dei follower.

Quelli più attivi, nel cercare di sfruttare i capi per il proprio interesse personale, o per trovare protezione. Quelli più indecisi, nel seguire chi si è mosso per primo e già appare ai loro occhi una "maggioranza schierata" cui uniformarsi.

Tuttavia, non vanno trascurati studi di natura più storica (12) sulla forte e diffusa persistenza di comportamenti individualistici. Anche in situazioni estreme di grande incertezza e di forte presa delle

dinamiche di influenza (come le Rivoluzioni), in cui sembrerebbe abbastanza difficile "stare ai margini" ed esprimere opinioni difformi.

Questi studi introducono un terzo elemento: la spinta a comportamenti più individualistici, molto più resilienti alle influenze (del contesto e di personalità forti). Questi comportamenti, ed i soggetti che ne sono portatori, contribuiscono a spezzare il ciclo di apparente ineluttabilità fra elite forti e spregiudicate e maggioranze succubi, fornendo a queste ultime delle alternative di scelta.

Se consideriamo il caso analizzato nel terzo paragrafo, gli aspetti evidenziati dalla letteratura appena considerata sono del tutto coerenti con quanto era emerso dall'analisi del caso. Inoltre ne chiariscono alcune delle cause radice. In particolare:

- Alcuni attori organizzativi di (es.: capi, manager, ecc.) tendono ad esprimere la loro Volontà violando le regole o i valori dell'organizzazione che invece fanno rispettare agli altri (doppia morale). Proprio a causa di come vivono il loro aver raggiunto uno status più elevato;
- Inoltre, non a caso usano status/ posizione (**Strumenti**) come forma di pressione ambientale (invece dei contenuti, della condivisione, ecc.). Infatti, pressioni e blandizie servono per muovere all'azione i follower più sensibili e "pro attivi", il cui esempio gli indecisi non mancheranno di seguire;
- In questo modo, si trovano quasi sistematicamente ad affrontare Situazioni che li favoriscono nei loro
 progetti. Poiché coloro che ricoprono posizioni subordinate tendono quasi immancabilmente ad
 adottare comportamenti come follower di chi mostra di possedere uno "status più elevato". Ecco
 perché, da parte dei gruppi di basso status, in genere c'è scarso utilizzo del loro numero e della
 comunanza di interessi per promuovere una leadership diversa, per contrastare chi esprime posizioni
 decise ma censurabili;
- A ragione, le organizzazioni più consapevoli fra i vari interventi sperimentati per rendere il contesto
 interno (Situazione) più innovativo, orientato al risultato e al cliente ecc, si sforzano anche di
 diffondere una cultura di "accoglienza della diversità". In questo modo, cercano di offrire l'opportunità
 di valorizzare coloro in grado di esprimere contributi differenti, offrendo alternative di ingaggio rispetto
 al pensiero corrente.

Personalmente, da quanto visto traggo la conferma che non è certo una opzione moralista ("i singoli debbono comportarsi diversamente") che può portare a significativi miglioramenti di certe situazioni organizzative. Si ha a che fare con dinamiche psicologiche profonde, sebbene non deterministiche, per cui le **Volontà** dei più, nella maggioranza dei casi, sono influenzabili e fragili.

Viceversa, sono gli interventi di natura più **organizzativa** (ruoli, processi, strutture, sistemi di selezione, valutazione, riconoscimento, ecc.) e **culturale** (formazione, esempio, valori agiti, ecc.) quelli su cui puntare per la costruzione di micro ambienti sociali più in linea coi valori auspicati/ dichiarati, facendo leva sulle sottigliezze di alcune delle nostre più ancestrali pulsioni biologiche. Cioè sugli elementi che creano una **Situazione** non neutra, ma decisamente schierata, in favore delle opzioni di Volontà (quindi comportamenti agiti) e Strumenti che auspica.

5. Riferimenti

- 1) "Pensare l'Efficacia . In Cina e in Occidente", F.Jullien, 2005, Ed.Laterza
- 2) http://www.lescienze.it/news/2012/02/29/news/classe sociale elevata comportamento non etico-881761/
- 3) http://www.lescienze.it/news/2009/12/31/news/il_doppio_standard_del_potere-572224/
- 4) http://www.lescienze.it/news/2016/02/03/news/competizione-probabilita_vincitore_diventi_disonest-o-2953996/
- 5) http://www.lescienze.it/news/2011/12/19/news/il_qualunquismo_fondamentale_per_la_democrazia-746559/
- 6) http://www.lescienze.it/news/2009/01/15/news/evidenziate-le-basi_neurologiche-del-conformismo-576965/
- 7) http://www.lescienze.it/lanci/2015/05/11/news/cnrl effetto gregge esiste-2604293/
- 8) http://www.lescienze.it/news/2012/04/24/news/monitoraggio-dello-sguardo-attenzione visiva cont-agio-folla comportamento collettivo-985745/
- 9) http://www.lescienze.it/news/2016/02/19/news/percezione responsabilita ridotta azioni milgram_n orimberga-2978144/
- 10) http://www.lescienze.it/news/2012/11/24/news/obbediena_banalit_male_milgram_resistenza_al_conformismo-1380086/
- 11) http://www.lescienze.it/news/2016/11/24/news/un_algoritmo per orientare le dinamiche sociali-3322791/
- 12) "Reazioni alla Rivoluzione Francese", 1972, R.Cobb, Adelphi 1990



L'autore

Domenico Famà è HR Business Partner dal 2004 ed ha ricoperto questo ruolo in diverse aziende multinazionali, dopo aver cominciato a lavorare nella funzione HR nel 2000. In precedenza ha svolto attività tecniche, dopo una laurea in Fisica all'Università di Pisa nel 1986.

Domenico è un utente appassionato di social networks, di cui cerca di esplorare le potenzialità, compatibilmente coi limiti di tempo di una vita sola.

Appassionato dei temi del lavoro nelle organizzazioni e nella società, cerca di seguire affannosamente la sua evoluzione sempre più veloce. In particolare dedicandosi ad alcune tematiche: etica ed innovazione della cultura manageriale; inclusione delle diversità e relazioni interculturali; auto-orientamento nelle transizioni di vita-lavoro.

Con lo scopo di diffondere una cultura manageriale innovativa ed etica, supporta attivamente alcune associazioni no profit, ad esempio l'European Foundation for Quality Management: www.efqm.org, per cui svolge opera volontaria di Assessor per le aziende che desiderano impegnarsi in un percorso per l'Eccellenza.

Sulle tematiche dell'inclusione delle differenze e delle relazioni interculturali, interviene volentieri ad incontri e seminari ed ha pubblicato, con A.Cilona, il capitolo sulla gestione della Diversity ("Diversity: Prospettive e Criticità") in "Persone, Organizzazioni e Lavoro", Franco Angeli 2009, curato dal Prof. A Cocozza della LUISS.

In tema di orientamento nelle transizioni di vita-carriera, per giovani in fase di inserimento nel mondo del lavoro o per profili più senior, ha spesso collaborato in partnership con Fondazioni come quelle di Adecco o ATM, nell'ambito delle attività di Citizenship delle aziende in cui lavora.

Coltiva (nel senso più proprio del termine) un sogno: avviare una attività di trasformazione agroalimentare, sviluppando un piccolo fondo di proprietà seguendo criteri di sostenibilità (ambientale, sociale), di biodiversità (salvaguardia di specie native), di innovazione tecnologica (micro agricoltura) e di accoglienza di eccellenza, dando corpo nel suo piccolo al detto "dalle stelle alle stalle" (dalla fisica all'agricoltura)

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia





Tu sei libero di:

Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato

Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:

Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.

La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.peopleart.it è sempre obbligatoria