

L'ETICA NELLA COLLABORAZIONE COMPETITIVA*

“Non può esserci felicità se le cose in cui crediamo sono diverse da quello che facciamo”

Freya Stark

Premessa

La comunicazione è ormai riconosciuta come un importante fattore critico di successo per le organizzazioni, siano esse pubbliche o private, profit o non profit. Una leva strategica per competere in un mercato sempre più complesso e globale.

Alla comunicazione viene oggi riconosciuto un ruolo strategico perché si occupa di tutti gli aspetti della vita delle organizzazioni (non solo di quelli legati al marketing) e, soprattutto, perché contribuisce alla sopravvivenza dell'organizzazione stessa attraverso il **governo delle relazioni** con tutti gli attori del sistema nel quale essa opera.

Questa considerazione è tanto più vera se per “comunicazione” non intendiamo solamente la pubblicità classica.

In quest'ottica anche la **Comunicazione integrata** e l'approccio **Integrated Marketing Communication (IMC)** non sembrano garantire quegli elementi di credibilità, di coordinamento dei flussi comunicativi, di posizionamento chiaro ed esclusivo, che le organizzazioni richiedono sempre più ai professionisti e alle imprese di comunicazione.

Se a queste considerazioni aggiungiamo la crescente necessità per le imprese di ottimizzare gli investimenti e di razionalizzare gli strumenti di comunicazione (il ritorno degli investimenti pubblicitari si è dimezzato rispetto a 15 anni fa, ovvero per ottenere gli stessi risultati in termini di visibilità e notorietà oggi si deve investire un budget doppio. Fonte: Enrico Finzi, Astra ricerche), si comprende la necessità per chi si occupa di comunicazione di cambiare modello organizzativo per adeguarsi alla forte domanda di integrazione, di riduzione dei costi e di innovazione, proveniente dal mercato.

In questa prospettiva il mondo della comunicazione è **obbligato** a crescere in termini dimensionali (piccolo non è più tanto bello!) e a sviluppare forme di collaborazione (network, partnership, alleanze, ecc.) con altri attori per potenziare la propria attività di ricerca, per migliorare la propria efficacia, per ridurre i costi, per aumentare la propria credibilità e rapidità di risposta.

Va però precisato che collaborare con strutture da sempre considerate e vissute come *competitor* non è sempre facile, sia a livello manageriale che operativo.

Per superare queste difficoltà è utile sviluppare nuove *skills*:

- a) negli **aspetti organizzativi**, per capire l'importanza delle alleanze;
- b) nella **comunicazione interna**, per motivare persone di aziende diverse a collaborare;
- c) nella **capacità di negoziare** e di **condividere**: per cooperare all'interno e

competere all'esterno;

d) negli **aspetti etici**, per operare lealmente nell'interesse comune, senza sotterfugi né ambiguità.

In altre parole è necessario sviluppare una capacità di **coo-petition** (*cooperation and competition*).

In questo intervento concentrerò la mia attenzione sugli aspetti etici della collaborazione competitiva e sul ruolo della fiducia nelle attività di business, partendo da una sintetica introduzione sull'etica e sulla comunicazione.

1. L'etica

Howard Gardner sostiene dagli anni '80 che nell'uomo non esiste un unico tipo di intelligenza standard misurabile con il noto “Quoziente d'Intelligenza” (QI) ma, piuttosto, esisterebbero diverse intelligenze che si manifestano con gradi diversi nelle persone.

Negli ultimi anni, pur senza abbandonare gli studi sulle intelligenze multiple, il prestigioso psicologo di Harvard ha concentrato la sua attenzione sulle abilità richieste ai manager per affrontare le tre grandi sfide del futuro: le nuove tecnologie, la globalizzazione e la diversità.

Secondo Gardner le cinque intelligenze/abilità più adatte per affrontare questi cambiamenti sono: la mente disciplinata, la mente che sintetizza, la mente creativa, la mente rispettosa e la mente etica.

L'etica torna di grande attualità quando l'accelerazione e l'ipercompetitività spingono molti manager “a prendere delle scorciatoie” per mantenere la propria quota di mercato o avere successo “a tutti i costi”.

Il tentativo di mettere insieme etica e business si scontra con una visione della cultura d'impresa ancora molto radicata e consolidata nel nostro Paese. Una visione che vede contrapposte e quasi inconciliabili le istanze morali del singolo individuo (che spesso è anche imprenditore) con le necessità pragmatiche e prive di scrupoli morali dell'agire economico.

L'impresa diventa quindi il regno della necessità (dove tutto è ammesso per raggiungere i propri obiettivi) che si contrappone all'etica personale e ai comportamenti nel tempo di “non lavoro”. In altre parole: prima di tutto viene il profitto (o il vantaggio per l'impresa) per raggiungere il quale “non si guarda in faccia a nessuno”.

Va quindi costantemente ricercata una coerenza tra il linguaggio degli affari ed il linguaggio morale. “Non è infatti sufficiente affermare che il primo è il linguaggio professionale della necessità – afferma M. Novak – ed il secondo un linguaggio privato e dei sentimenti”. I due linguaggi devono trovare una sintesi etica sebbene il modo di concepire l'impresa e la formazione dei manager hanno spesso avuto un effetto deleterio e fuorviante sulla dimensione sociale, morale e spirituale dell'impresa stessa.

Ed è proprio nei momenti di crisi che si comprende l'importanza della **mente etica**. La mente etica, infatti, è sempre attenta alle proprie responsabilità nei confronti del mondo, compresi i clienti, i dipendenti, gli stakeholder, i partner, la comunità,

l'ambiente.

Essere leader oggi significa fondare la propria **organizzazione** ed il **governo delle relazioni** che in essa e da essa si diramano, sui principi di trasparenza, onestà, rispetto di sé e degli altri ed evitare comportamenti sleali e opportunistici.

2. La comunicazione

L'uomo del nostro tempo vive immerso in un rumore di fondo che rende difficile cogliere il valore ed il contenuto autentico della comunicazione. L'uso strumentale e persuasivo dei messaggi – verbali, scritti o visivi – ha logorato il linguaggio e ne ha fiaccato l'efficacia.

Si cercano quindi – spesso anche nelle relazioni interpersonali - le scorciatoie del messaggio gridato, dell'enfasi, dell'iperbole, della ripetizione infinita dei messaggi, della manipolazione.

La comunicazione è oggi diventata un elemento “pervasivo” della nostra società: non c'è persona, impresa, organizzazione che non abbia nella sua *mission* quella di comunicare.

La comunicazione è diventata un fattore critico di successo per le persone e per le organizzazioni.

Eppure, nella società della comunicazione e della connessione permanente, le **persone** sono infelici (“ho difficoltà di comunicazione con gli altri, ho poche relazioni”) e le **organizzazioni** attribuiscono il loro insuccesso o i loro fallimenti alla comunicazione (“non siamo stati capaci di comunicare” oppure “non ci siamo capiti”!).

Alla base di questa situazione vi è una grande confusione tra **informazione** (invio unidirezionale di un messaggio) e **comunicazione** (dove per comunicazione intendiamo uno scambio bi-direzionale, basato sulla reciprocità, sul coinvolgimento dell'altro e sull'ascolto).

Per poter analizzare gli aspetti etici della comunicazione è necessario inquadrare gli ambiti nei quali si possono porre, con maggiore forza, veri e propri **dilemmi etici**.

Senza pretese di esaustività possiamo indicare:

- a) la comunicazione interpersonale (è proprio dal “*fai quello che dici*” e dal “*mantenere la parola data*” che prende le mosse una comunicazione etica);
- b) il ruolo dell'informazione e dei mass media (anche il tacere può essere un problema etico);
- c) il ruolo di internet (la “semplice” trasmissione delle informazioni è priva di implicazioni etiche?);
- d) la capacità persuasivo-manipolatoria della pubblicità;
- e) il ruolo delle relazioni pubbliche nella comunicazione delle organizzazioni (*media relation, lobby, comunicazione interna, comunicazione finanziaria, comunicazione di crisi, in particolare*).

Tematiche sulle quali sarebbe interessante riflettere ma che ci allontanerebbero dal focus dell'intervento che vuole evidenziare gli aspetti etici nelle **relazioni interpersonali** e nella **collaborazione competitiva**.

Prima di analizzare i **pilastri di una comunicazione etica e responsabile** nei

rapporti di business, dobbiamo però inquadrare gli elementi che fanno da ponte tra l'etica e la comunicazione nella attività di partnership e di collaborazione: la **fiducia**, il **governo delle relazioni**, la **responsabilità**, la **reciprocità**, l'**ascolto** e il **rispetto**.

3. La fiducia e la reputazione

J. Nelson afferma che “la sensibilità morale e relazionale non dovrebbero evaporare quando si partecipa ad un'attività economica”.

Spesso, sia gli attori del processo (gli imprenditori) che gli osservatori esterni, ritengono che gli unici parametri per valutare il successo delle imprese e gli unici elementi di motivazione siano il guadagno, il pragmatismo e l'opportunismo.

Diversi studiosi ritengono invece che quella “monetaria”, benché importante, non sia l'unica fonte di motivazione esistente al fare impresa.

Trascurare altri aspetti costitutivi del comportamento umano – come quelli legati all'autostima, all'autorealizzazione, all'essere padroni del proprio destino, all'essere in relazione/interazione con gli altri, al contribuire al benessere della comunità, ecc. - può avere effetti controproducenti a tutti i livelli.

Nella collaborazione tra imprese, nelle partnership, nella costruzione di network, ciò che motiva e lega i partecipanti è la costruzione di una relazione basata fiducia che sconfigge la vecchia massima: “fidarsi è bene, non fidarsi è meglio”.

Diverse ricerche, condotte sia da istituti accademici che da privati, hanno dimostrato che la **fiducia** è il fattore chiave e di maggiore importanza nel processo di collaborazione tra attori all'interno di un sistema; fattore cui si affiancano la flessibilità organizzativa, la competenza e la reputazione.

Per sua natura, lo **spirito di collaborazione** non può infatti essere valutato nelle sue componenti valoriali ed etiche, “prima” della conoscenza tra le parti e prima di aver creato occasioni di rapporto personale e diretto “sul campo”.

La fiducia assume pertanto un ruolo determinante nella scelta dei partner e, quanto più longeva, intensa e vitale sarà la relazione tra le parti, tanto maggiore sarà la fiducia creata.

La comunicazione dovrà quindi privilegiare, soprattutto nella fase iniziale, aspetti relazionali e avrà l'obiettivo di creare fiducia ed evidenziare l'affidabilità personale e la credibilità economica delle parti in causa.

La **fiducia**, l'**impegno**, la **soddisfazione** (la qualità della prestazione) e l'**equilibrio del potere** tra le parti, sono gli indicatori della qualità di una relazione.

La fiducia nella relazione è quindi strettamente legata all'**affidabilità** del partner (*credere che il partner esegua quello che dice di voler fare*), alla sua **competenza** (*credere che il partner abbia le abilità per fare quello che dice di voler fare*) e alla sua **integrità** (*credere che il partner sia onesto e leale*).

Elementi intangibili che hanno bisogno della relazione per creare nuovo valore e che mi portano a condividere le parole di Samuel Johnson “meglio essere ingannati qualche volta che non fidarsi”.

4. Le relazioni

Se affianchiamo alle considerazioni precedenti la **centralità** che l'uomo dovrebbe avere in ogni attività umana (con i suoi bisogni, i suoi progetti, la sua creatività, i suoi diritti, i suoi doveri, la sua capacità/volontà di relazionarsi con gli altri, ecc.) arriviamo a due conclusioni.

Da una parte, dobbiamo dare un nuovo valore a qualità spesso trascurate come la **fiducia**, la **reciprocità** e l'**amicizia**, che non possono più essere considerate estranee al discorso economico.

Dall'altra, non è più possibile tenere la categoria della **relazionalità** fuori dal campo di studio dell'economia.

“E' la persona in relazione - afferma Stefano Zamagni - l'elemento mancante al governo degli aspetti economici; una scienza economica che si disinteressasse di pensare che la persona conta, sarebbe una scienza molto povera e alla fine anche poco utile”.

Le relazioni interpersonali all'interno della partnership dovrebbero essere strutturate e governate per costruire maggior valore per l'organizzazione stessa, per i suoi pubblici, per la società in generale. Le relazioni creano infatti “valore” quando, nella prima fase, aiutano le organizzazioni a conoscere l'altro nella sua autenticità e, nella seconda fase, a sviluppare con l'altro una comunicazione trasparente, simmetrica, a due vie.

“Gli uomini non possono vivere soli – afferma Marc Augé – hanno bisogno di legami anche se spesso capita di sentirsi prigionieri, di rassegnarsi o di volerli rompere”. Le reti di contatti e le relazioni dirette rappresentano il capitale relazionale delle persone e sono l'elemento vitale che permette alle organizzazioni (uomo singolo o struttura complessa) di esistere e di crescere.

Il talento di creare connessioni, di costruire e di mantenere reti informali sono essenziali per il successo. Per essere efficaci questi rapporti devono però essere sinceri e autentici, devono basarsi sull'empatia, sulla bi-direzionalità e, soprattutto, i partecipanti al processo devono viverli come un'opportunità sulla quale poter contare anche in futuro.

Solo una comunicazione simmetrica e bidirezionale basata sull'ascolto induce i pubblici del sistema a collaborare per raggiungere obiettivi condivisi, con la conseguente riduzione delle risorse (umane ed economiche) impiegate.

5. La responsabilità nella relazione interpersonale e nel business

L'impresa non è più vista soltanto come un soggetto economico, ma le vengono attribuite crescenti responsabilità etiche e sociali.

Le imprese e le organizzazioni operano infatti con il permesso ed il consenso della collettività. Devono quindi ricercarne costantemente la fiducia, essere credibili e costruire una buona reputazione presso tutti i pubblici (a partire da quelli interni), i fornitori, i partner (sia attuali che potenziali), le istituzioni e la comunità.

Mai prima d'ora le imprese, gli imprenditori ed i manager erano stati esposti a un tale grado di critica e di sfiducia. Le cause vanno ricercate nei numerosi scandali cui abbiamo assistito negli ultimi anni e nell'esasperata competitività (anche a livello interpersonale) che caratterizza i rapporti economici.

C'è quindi una maggiore pressione dell'opinione pubblica nel richiedere pratiche etiche nei comportamenti sia dei singoli che delle organizzazioni.

Nessuno di noi può quindi nascondersi dietro il motto: “Business is business!”

La crisi della fiducia nell'etica degli affari e la sempre maggiore richiesta da parte dell'opinione pubblica di trasparenza e responsabilità, ci offrono l'opportunità di adottare codici etici e modalità di comportamento in grado di tranquillizzare (non anestetizzare) l'opinione pubblica e, di conseguenza, di rafforzare la credibilità e la reputazione degli imprenditori ma anche dei professionisti che li aiutano nella crescita e nello sviluppo.

Va precisato che con la *Corporate Social Responsibility* l'impresa si mette in gioco sia nei confronti della **comunità** che del **mercato**. Questo significa che per essere legittimata l'impresa non deve limitarsi a fare *charity*, *cause related marketing* o beneficenza (spesso con atteggiamenti paternalistici o di semplice “restituzione”), ma deve rispondere di tutti i suoi comportamenti a tutti i livelli, a partire dagli stakeholder interni e dalla filiera economica (compresi i *competitors*) senza la quale non potrebbe né esistere né sopravvivere.

Assumersi responsabilità nella comunicazione interpersonale significa invece ammettere di essere corresponsabili dei problemi comunicativi che rendono critica la relazione; significa avere un atteggiamento mentale orientato a preoccuparsi non solo e non tanto di quello che diciamo, quanto di ciò che l'interlocutore recepisce dei nostri messaggi.

Assumersi responsabilità significa soprattutto:

- non perdere tempo nel cercare di chi è la colpa;
- ascoltare;
- evitare messaggi ambigui e poco chiari;
- non dare per scontati i nostri obiettivi (gli altri non sono degli indovini);
- non usare parole che possono ferire e provocare incomprensioni irreversibili o fratture insanabili (a meno che non sia questa la nostra intenzione);
- non sopprimere l'eventuale rabbia ma “mai agire sotto il suo impulso”;
- non fare critiche distruttive.

Assumersi la responsabilità della comunicazione non solo è un atteggiamento profondamente etico, ma risulta anche molto efficace.

6. Senza reciprocità non può esserci dialogo

La condizione delle condizioni, il presupposto senza cui nessun dialogo, nessuna comunicazione, nessuna relazione può cominciare è la **reciprocità**.

Senza reciprocità non può esserci riconoscimento dell'altro; e senza riconoscimento non può esserci relazione IO-TU.

Ma affinché la relazione sia efficace e la reciprocità un suo elemento costitutivo, è necessario aprirsi all'altro senza giudicare, senza pregiudizi, senza porre condizioni “prima” di avviare la relazione stessa (*comunicherò con l'altro solamente quando anche l'altro sarà disponibile a dialogare con me o quando saprò che cosa mi darà in cambio*).

“La relazione è reciprocità” afferma Martin Buber.

La reciprocità nella relazione va intesa come disponibilità e apertura all'altro, un “ponte” tra l'IO e il TU, un principio che deve caratterizzare tutti i processi comunicativi sia delle persone (relazioni interpersonali) che delle organizzazioni, senza ipocrisie né primogeniture.

Nella relazione di reciprocità c'è infatti l'accettazione del rischio che si può “dare” senza “ricevere”; un rischio che si può eliminare solo con la fiducia nell'altro, cercando di comprenderne i bisogni e gli obiettivi e operando contemporaneamente per soddisfare le nostre necessità e/o per raggiungere i nostri obiettivi. Bisogna saper dare fiducia se la si vuole ottenere.

7. Il rispetto

Il rispetto nasce dall'accettazione della differenza. Un'accettazione che non significa rinunciare a valutazioni critiche o autoimporsi un atteggiamento positivo e benevolo “a ogni costo”.

Non significa neppure rassegnarsi ad accettare le cose così come sono senza richiedere alcun cambiamento.

Rispetto – afferma M. T. Giannelli – è una parola molto usata di cui però sembra essersi perso il significato profondo.

Rispettare significa innanzitutto “rispettare sé stessi”, non tradire sé stessi. Significa dire dei SI che sono dei SI e dei NO che sono dei NO, senza sentirsi in colpa, senza accusare gli altri dei nostri sentimenti o dei nostri errori.

Il rispetto è accoglienza, riconoscimento, apprezzamento del valore, dell'unicità e della dignità dell'altro (F. Nanetti).

Questo atteggiamento, questa umiltà nel modo di porsi potrà a sua volta generare reazioni positive negli altri.

Una persona autenticamente rispettosa concede il beneficio del dubbio a sé e agli altri; rimane aperta alla possibilità che il suo giudizio possa essere errato; è pronta a cogliere ogni mutamento di condotta che possa farle recuperare il sentimento di rispetto per l'altro.

Il rispetto per sé e per gli altri dovrebbe caratterizzare la vita di tutte le persone, anche nelle attività economiche.

In altre parole, come afferma Daniel Goleman, “non è necessario fare il figlio di puttana per essere un duro”.

8. L'importanza dell'ascolto: dal monologo al dialogo

Afferma Plutarco nei suoi scritti etici (*Moralia*) che “la natura ci ha dato due orecchie e una sola lingua perché siamo tenuti più ad ascoltare che a parlare”.

Troppo spesso invece, e per molti operatori del settore, comunicare significa emettere o inviare dei messaggi unidirezionali, tendenzialmente persuasivi, spesso autoreferenziali.

In altre parole si enfatizza l'IO a discapito del TU (l'altro) e del NOI.

Emittente, mezzo e messaggio non bastano più per capire realmente la comunicazione che, da sempre, significa mettere qualcosa in comune con qualcuno, condividere. Se accettiamo questa definizione, l'efficacia della comunicazione non dipende dalla volontà/abilità di chi emette il messaggio (perlomeno non solo) e/o dallo strumento/canale utilizzato, ma soprattutto dal ricevente, dal clima relazionale e dal contesto in cui avviene la condivisione dello stesso.

Il **ricevente** va quindi posizionato al centro del **processo comunicativo** e questo comporta due conseguenze.

Innanzitutto, l'**ascolto** assume un nuovo, fondamentale, ruolo nella comunicazione interpersonale.

In secondo luogo, quando non si riesce a “colpire” un bersaglio-target (o il nostro interlocutore) la colpa non è del ricevente ma dell'emittente che non è riuscito a **comunicare-con** il destinatario.

Solo se la comunicazione è simmetrica, bidirezionale e basata sull'ascolto induce i pubblici del “sistema” a collaborare per raggiungere obiettivi condivisi, con una conseguente riduzione delle risorse impiegate.

“Un buon ascolto – afferma M. T. Giannelli – ci aiuta a farci un'idea equilibrata, e il più possibile vicina alla realtà della persona con cui siamo in relazione, dei suoi bisogni e delle sue aspettative, di ciò che pensa di noi e della situazione che condividiamo, di come ci percepisce e percepisce i problemi che stiamo discutendo. Quanto più accurata e precisa è la nostra valutazione, tanto più adeguati e costruttivi saranno i nostri comportamenti e le nostre risposte. Un buon ascolto permette anche di comprendere in tempo la piega che sta prendendo la comunicazione e di decidere come proseguire, se impegnarsi di più o cambiare argomento. Un buon ascolto aiuta a prevenire i conflitti”.

9. La credibilità personale e l'etica della responsabilità

Gli studi condotti fino ad oggi ci dicono che la **credibilità** è una caratteristica che il destinatario di un messaggio attribuisce all'emittente partendo dal presupposto che quest'ultimo abbia, come abbiamo visto in precedenza, una conoscenza approfondita di un determinato tema (competenza) e dica la verità (affidabilità).

Per passare da una credibilità “presunta o superficiale” ad una credibilità “guadagnata” è quindi necessaria l'esperienza diretta, l'incontro *face to face* con l'altro, ripetuto nel tempo.

Solo dopo aver sperimentato personalmente e nel tempo questi sentimenti, sarà possibile, da una parte, costruire una relazione efficace *win-win* e, dall'altra, gestire eventuali conflitti, nel rispetto reciproco e mantenendo aperto il dialogo.

In sintesi si è efficaci nella comunicazione interpersonale e nella costruzione di relazioni di business solo se si adottano comportamenti etici e se si valorizzano, nei rapporti con gli altri, le qualità umane più che quelle dialettiche o manipolatorie.

Gli imprenditori ed i professionisti della comunicazione che vogliono essere credibili, legittimati e riconosciuti nei loro progetti di *coo-petition* devono quindi ricercare la propria “licenza ad operare” nel rispetto di alcuni principi-base:

includere e ascoltare tutti i portatori di interesse;

- essere disponibili a modificare in futuro le scelte fatte in passato;
- ricercare il consenso e la condivisione attraverso il dialogo e la negoziazione;
- rispettare tutti gli esseri umani: non discriminare, non emarginare;
- onorare le promesse e gli accordi;
- essere chiari e trasparenti ed esplicitare sempre i propri obiettivi;
- dire la verità; non ingannare;
- essere leali, onesti e obiettivi;
- dare tutte le informazioni (completezza); non manipolare;
- rispettare i tempi e gli impegni assunti;
- non fare del male e rispettare gli altri;
- fare del bene, essere altruisti;
- rispettare la privacy;
- essere socialmente responsabili (che significa anche essere pronti a rispondere dei propri risultati);
- parlare con voce umana: no alla cultura del sospetto;
- appartenere alla comunità ed ascoltarla;
- riconoscere che in caso di conflitto tra “interesse dell'impresa” e “interesse pubblico” sarà quest'ultimo a prevalere;
- verificare sempre le fonti dell'informazione;
- eliminare ogni presunzione di autosufficienza e superiorità;
- impegnarsi per una competizione libera ed equa.

Conclusione

Senza un mercato serio e non truccato, non può esistere né libertà responsabile, né una buona imprenditorialità.

Credo che il bene possa essere contagioso e che le virtù di una singola persona possano, anche se lentamente, contagiare gli altri.

L'etica e la responsabilità non sono valori che l'uomo può acquistare una volta per sempre. Sono valori che vanno costruiti con fatica, giorno dopo giorno, con gesti piccoli e concreti.

Usando le parole del maestro Bruno Munari dobbiamo osare con coraggio e determinazione una “rivoluzione” fatta “senza che nessuno se ne accorga”.

Bibliografia

- AA.VV. (2007), *L'impresa di fronte alla polis*, Paradoxa, ottobre-dicembre 2007
- AA.VV. (2007), *Corporate Integrity, Ethical Leadership, Global Business Standards. The Scope and Limits of CSR*, Politeia, n° 85/86
- AA.VV. (2007), *Il mestiere di CSR manager*, Il Sole 24 Ore
- AA.VV. (2008), *Corporate Social responsibility: il momento della verità*, I Quaderni della Comunicazione, n° 64, settembre 2008
- AA.VV. (2005), *Etica per le professioni*, n° 3, Fondazione Lanza
- Azzariti F. (a cura, 2008), *Adhocrazia*, FrancoAngeli
- Bagno M., La Caria M. P., Vecchiato G. (2005), *Fare impresa, che impresa!*, Il Prato
- Bakan J. (2008), *Impresa e morale*, Bollati Boringhieri
- Boella L. (2006), *Sentire l'altro. Conoscere e praticare l'empatia*, Raffaello Cortina Editore
- Buber M. (2004), *Il principio dialogico e altri saggi*, San Paolo
- Csikszentmihalyi M. (2007), *Buon business. Successo economico e comportamento etico*, Il Sole 24 Ore
- Dematté C. (2004), *Il mestiere di dirigere*, ETAS
- Drucker P. F. (2000), *Manuale di management*, ETAS
- Esposito A., Mazzei A. (a cura, 2007), *Valore e valori nelle relazioni organizzative e di pubblica utilità*, Carocci
- Fraenkel Haeberle E. R. (2001), *L'organizzazione della fiducia*, Carocci
- Gardner H. (2006), *Cinque chiavi per il futuro*, Feltrinelli
- Giannelli M. T. (2006), *Comunicare in modo etico*, Raffaello Cortina Editore
- Goleman D. (1998), *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli
- Kotler P. e Lee N. (2005), *Marketing e responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24 Ore
- Legrenzi P., Arielli . (a cura, 2005), *Psicologia e management*, Il Sole 24 Ore
- Leonardi E., Negro G. (2003), *Servire successo*, Il Sole 24 Ore
- Malaguti D. (2007), *Fare squadra*, iL Mulino
- Mariano L. (2008), *Responsabilità etica d'impresa*, Liguori Editore
- Nanetti F. (1996), *La comunicazione trascurata*, Armando
- Nelli R. P., Bensi P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita & Pensiero
- Normann R. (2004), *La gestione strategica dei servizi*, ETAS
- Novak M. (1992), *Questo emisfero di libertà*, liberilibri
- O'Neill O. (2002), *Una questione di fiducia*, Vita & Pensiero
- Parsons P. (2004), *L'etica nelle relazioni pubbliche*, Il Sole 24 Ore
- Passerini W., Dell'Orto G. (2004), *Neo-management. L'azienda e l'anima*, FrancoAngeli
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci
- Rumiati R., Rubaltelli E., Mistri M. (2008), *Psicologia economica*, Carocci
- Rumiati R. (2000), *Decidere*, iL Mulino
- Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore
- Sclavi M. (2003), *L'arte di ascoltare e mondi possibili*, Mondadori
- Toni M. Falconi (2004), *Governare le relazioni*, Il Sole 24 Ore

Vecchiato G. (2004), *Relazioni pubbliche e comunicazione*, FrancoAngeli
Vecchiato G. (2005), *Relazioni pubbliche: valore che crea valore*, FrancoAngeli
Vecchiato G. (2006), *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*,
FrancoAngeli
Vecchiato G. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche*, FrancoAngeli
Zamagni S., Zamagni V. (2008), *La cooperazione*, iL Mulino
Zicari S., Vecchiato G. (2009), *Il primo incontro non si scorda mai. L'accoglienza
nelle imprese e nelle organizzazioni*, FrancoAngeli

A cura di Giampietro Vecchiato.

Consigliere Nazionale FERPI; Docente a contratto di Relazioni Pubbliche presso
l'Università degli Studi di Padova e di Udine; Direttore clienti di P. R. Consulting srl,
Agenzia di relazioni pubbliche di Padova.