

A gentile richiesta Comportamento del lavoratore infortunato

“Un nostro collaboratore è assente per infortunio dal 20 gennaio 2023, a causa di un trauma ortopedico. I medici valuteranno prossimamente se è necessario un intervento chirurgico. Abbiamo constatato che il dipendente ha partecipato a diversi eventi carnevaleschi notturni. Oltre alle numerose fotografie che ha postato sul suo profilo pubblico nei vari social media che segue, è anche stato intervistato in un servizio televisivo. Secondo noi si tratta di un comportamento scorretto, perché ha messo a repentaglio la propria incolumità e di riflesso anche l'interesse del datore di lavoro. Sarebbe bastata una spinta, uno scivolone o altro per peggiorare la situazione ortopedica. Riteniamo di poter dare al dipendente un avvertimento scritto e ci chiediamo se tale comportamento possa essere considerato motivo di licenziamento”.

Nel diritto privato del lavoro non ci sono disposizioni che impongano al dipendente inabile al lavoro di rimanere a casa e di non uscire la sera in caso di inabilità al lavoro. Un tale obbligo non può in particolare essere dedotto dal dovere di fedeltà e diligenza sancito dall'art. 321a CO. Il datore di lavoro non ha quindi alcun potere di controllo e di direttiva sul comportamento del dipendente inabile al lavoro per infortunio e un avvertimento scritto potrebbe essere considerato una violazione della personalità del dipendente, vietata dall'art. 328 CO. Il licenziamento di un di-

pendente in infortunio è poi esplicitamente vietata dall'art. 336c cpv. 1 lettera b CO. La protezione dalla disdetta in tempo inopportuno si estende a 30 giorni nel primo anno di servizio, a 90 giorni dal secondo al quinto anno di servizio compreso e a 180 giorni dal sesto anno di servizio. Una disdetta notificata in questi periodi di protezione è nulla e non avvenuta, secondo l'art. 336a cpv. 2 CO. Alla scadenza del periodo di protezione, invece, la datrice di lavoro può validamente licenziare il lavoratore, rispettando il termine di preavviso legale di 3 mesi (art. 335c cpv. 1 CO) o quello contrattuale o previsto dal CCL, senza commettere un abuso di diritto.

La persona inabile al lavoro per infortunio deve rispettare, secondo le norme della LAINF e della sua Ordinanza (OAINF), le indicazioni del medico, sottoporsi agli esami ragionevoli ordinati dall'assicuratore infortuni e non deve ritardare il processo di guarigione con un comportamento inappropriato. Nel caso in cui il datore di lavoro venga a conoscenza di comportamenti dell'infortunato pregiudizievoli alla sua guarigione potrà segnalarli all'assicuratore infortuni, che è competente per eventuali provvedimenti in ambito assicurativo. L'assicurazione infortuni può rifiutare o ridurre prestazioni nelle ipotesi previste dall'art. 39 LAINF, vale a dire in caso di pericoli straordinari e atti temerari. Le prestazioni assicurate possono

essere rifiutate (art. 49 OAINF) in caso di pericoli straordinari, come partecipazione ad atti di guerra, di terrorismo o di banditismo, risse o baruffe, pericoli cui l'assicurato si espone provocando altrui violentemente, partecipazioni a disordini. In caso di atti temerari, l'art. 50 OAINF prevede la riduzione a metà delle prestazioni o il loro rifiuto in casi particolarmente gravi, quando l'assicurato si espone a pericolo particolarmente grave senza prendere o poter prendere le precauzioni per limitare il rischio a proporzioni ragionevoli. In conclusione, nel caso così come esposto, il datore di lavoro non può ammonire il lavoratore infortunato per aver preso parte a eventi notturni fuori casa e non può licenziarlo durante tutto il periodo di protezione concesso dall'art. 336c CO. A seconda delle circostanze, può segnalare il caso all'assicuratore infortuni affinché questi esamini se l'infortunato ha violato le disposizioni impartitegli dal medico o si sia messo in stato di pericolo straordinario. Quest'ultima ipotesi potrebbe presentarsi qualora l'infortunato sia coinvolto in una rissa o abbia partecipato a disordini.

Avv. Emanuela Colombo Epiney, già giudice

*La disdetta in tempo inopportuno:
Manuale da 4.3.2 a 4.3.2.5*

Giurisprudenza

Contratto di lavoro/licenziamento abusivo e rassicurazioni. *Sentenza del Tribunale Federale del 5 agosto 2022 (TF 4A_157/2022).*

Il caso in esame riguarda il licenziamento dato ad una collaboratrice che poche settimane prima aveva sottoscritto una modifica del contratto di lavoro che prevedeva l'aumento del suo tasso di occupazione. La collaborazione tra la dipendente e il datore di lavoro risale al 1985 e nel corso degli anni ha subito diverse modifiche (senza mai essere regolare). Dal giugno 2016 la collaboratrice è poi stata assunta con una percentuale lavorativa dell'80% e il 10 ottobre 2017 la sua percentuale di occupazione era stata aumentata al 100%. Il 18 dicembre 2017, il datore di lavoro ha notificato alla collaboratrice la disdetta del rapporto di lavoro, perché a suo dire la collaboratrice aveva continuato a prestare un'attività accessoria (dal 2016) senza aver ricevuto la necessaria autorizzazione. Nel rispetto dei termini previsti dalla legge (art. 336b CO), la dipendente ha contestato il licenziamento, perché da lei considerato abusivo, rivendicando un'indennità per licenziamento abusivo, in seguito alle rassicurazioni fornite (aumento tasso di occupazione). Secondo quanto previsto dalla giurisprudenza, una parte non può comportarsi in modo scorretto dissimulando le sue vere intenzioni, violando palesemente la buona fede. Solo un comportamento

palesemente contrario al diritto, come ad esempio una grave violazione dei diritti della personalità, può rendere il licenziamento abusivo (DTF 132 III 115). Al contrario, un comportamento semplicemente poco corretto da parte del datore di lavoro non è sufficiente a rendere il licenziamento abusivo, non essendo compito dell'ordinamento giuridico sanzionare una condotta meramente inappropriata o indecente. Ne consegue pertanto che la disdetta non è dunque automaticamente abusiva se il datore di lavoro dà delle rassicurazioni ad un dipendente che non sarà licenziato, anche se poi poco tempo dopo lo licenzia. Un comportamento di questo tipo da parte del datore di lavoro, per quanto non sia ritenuto corretto, non rende automaticamente la disdetta abusiva (DTF 131 III 535). La disdetta può invece essere considerata abusiva se la rassicurazione data dal datore di lavoro ha indotto il lavoratore a prendere delle disposizioni che si sono rivelate poi inutili. Per esempio, è stato considerato abusivo per un datore di lavoro, sapendo dell'imminente licenziamento, consentire al lavoratore di prendere drastiche misure personali, per esempio trasferirsi dagli USA in Svizzera per adempiere ai propri obblighi lavorativi (DTF 4A_69/2010 del 6 aprile 2010).

Nel caso in esame, il Tribunale federale ha stabilito che il datore di lavoro non ha dissimulato la volontà

di continuare il contratto di lavoro per poi disdirlo a sorpresa. Infatti, l'Alta corte ha ritenuto che nel momento in cui è stato aumentato il tasso di occupazione alla collaboratrice (dall'80% al 100%, misura da intendersi quale rassicurazione), l'eventualità del licenziamento non era ancora stata presa in considerazione da parte del datore di lavoro (mancanza di autorizzazione per lo svolgimento di attività accessoria). La volontà di disdire il rapporto di lavoro si è infatti perfezionata solo posteriormente al 10 ottobre 2017, a fronte di un'inchiesta interna condotta dal datore di lavoro, che non poteva essere determinata/determinabile in anticipo.

Avv. Ryan Lehmann, Studio legale e notarile
Avv. Rosella Chiesa Lehmann

IMPRESSUM

Newsletter **Lavoro** è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato**.
Editore: Boss Editore SA
Resp. Newsletter: Gian Luigi Trucco
Hanno collaborato: Andreana Bernasconi Lolli, Leila Dressi, Elena Tremante, Rosella Chiesa Lehmann, Emanuela Colombo Epiney e Ryan Lehmann
Boss Editore SA - CH 6900 Lugano
tel. +41(0)91 600 93 03
Amministrazione: info@boss-editore.ch
© www.boss-editore.ch

BOSS NEWSLETTER LAVORO

Editoriale

Ancorché le norme impongano alle aziende l'obbligo di salvaguardare non solo la salute fisica della collaboratrice o del collaboratore, ma anche la sua salute psichica e la sua personalità nei diversi aspetti e nelle diverse dimensioni, l'implementazione pratica di queste indicazioni non sempre ha luogo. Va notato da un lato come situazioni, sensibilità, attenzione e percezioni varino nel tempo ed in presenza di diversi contesti, così come strutture aziendali, stili di management, reti dei rapporti interpersonali e gerarchici sul luogo del lavoro, caratteristiche personali degli interessati, possano portare a situazioni "delicate" che richiedono un trattamento caratterizzato non solamente da un elevato grado di competenza e di interesse, ma anche di confidenzialità e neutralità.

In queste situazioni critiche, che possono riguardare casi legati a fenomeni di mobbing, molestie sessuali, violenze psicologiche, conflitti interpersonali, abusi gerarchici,... ben venga dunque la figura specialistica della "persona di fiducia" che, dopo un contatto assolutamente confidenziale, ascolta, raccoglie informazioni, consiglia, fornisce sostegno, giungendo magari già in questa fase a risolvere il "conflitto" che ha portato la collaboratrice od il collaboratore ad aprirsi; e se ciò non accade il passo successivo è quello di accompagnare la persona verso altre soluzioni, fino a quelle estreme di ordine giudiziario. Ma il beneficio è duplice, perché a goderne non è solamente la collaboratrice od il collaboratore, ma l'azienda stessa, che riceverà, in forma anonima, feedback, consigli, stimoli per migliorare organizzazione, ambiente e "atmosfera di lavoro" al proprio interno. Una soluzione stimolante e preziosa: trasformare la conoscenza, la trasparenza e la terapia della parola in atti concreti. E non è un risultato da poco!

Gian Luigi Trucco

All'interno:

- A gentile richiesta / **Comportamento del lavoratore infortunato**
- Giurisprudenza / **Contratto di lavoro / licenziamento abusivo e rassicurazioni.**

Competenza e confidenzialità

Rischi e disagi psico-sociali in azienda: il ruolo della "persona di fiducia"

Intervista con Andreana Bernasconi Lolli (ABL),
Leila Dressi (LD) ed Elena Tremante (ET)

Qual è, in termini generali, il ruolo della "persona di fiducia" cui il lavoratore può rivolgersi?

ABL - La professione emergente di "persona di fiducia" si sviluppa a partire dall'obbligo fatto nel 2012 a tutte le organizzazioni in Svizzera, di prendere delle misure appropriate per trattare i rischi psico-sociali in azienda. Il Consiglio Federale ne fa menzione, per la prima volta, in un messaggio datato 1994, poco prima dell'entrata in vigore della Legge federale sulla parità dei sessi (LPar; 1996).

Il ruolo poggia sulla parola "fiducia", sia per il lavoratore, sia per l'organizzazione cui appartiene.

La persona di fiducia esterna non ha alcun legame con l'organizzazione, così da evitare conflitti d'interesse e garantire la massima confidenzialità. Essa è tenuta all'obbligo del segreto professionale.

La persona di fiducia ha il compito di ascoltare e offrire sostegno nell'identificare il problema; di aiutare a circoscrivere la problematica; di spiegare e mostrare le possibili misure da intraprendere e le singole conseguenze; di indicare tutti i possibili supporti e/o consulenze complementari.

Tengo a sottolineare che la persona di fiducia non svolge indagini e non prende iniziative senza il consenso della persona interessata. Interviene anche nel creare il ponte di collegamento tra il collaboratore e il datore di lavoro, moderando eventuali incontri volti a risolvere la situazione.

La persona di fiducia svolge anche compiti legati alla prevenzione, come ad esempio l'accompagnamento dell'organizzazione nella creazione della carta dei principi, le procedure, la formazione dei quadri e dei collaboratori, l'assistenza ai quadri.

Nella definizione delle misure da mettere in atto, l'organizzazione può decidere di optare per un apparato interno (persona di fiducia interna) oppure esterno (persona di

fiducia esterna), oppure misto (persona di fiducia interna e persona di fiducia esterna).

Quali sono per l'azienda i vantaggi dell'avere una "figura esterna" ad essa?

LD - Direi che i principali vantaggi riguardano l'aspetto della neutralità, dell'equidistanza dall'organizzazione e l'indipendenza. La persona di fiducia esterna è vissuta dal management aziendale come un "ponte di collegamento". La consulenza offerta permette all'organizzazione di disporre di una persona di riferimento, formata e competente, in grado di affiancare rapidamente il mandante nell'affrontare la complessità.

Cosa accade praticamente quando si manifesta il "conflitto" ed il collaboratore ricorre a voi?



Andreana Bernasconi Lolli (ABL)

ABL - Partiamo dal presupposto che la persona di fiducia esterna abbia definito con l'organizzazione gli aspetti relativi alla gestione del mandato e che l'organizzazione abbia informato in modo adeguato il proprio personale. Nel momento in cui siamo contattate da un col- segue a pag. 2 →

segue da pag. 1 →

Il ruolo della "persona di fiducia"

laboratore ci poniamo in ascolto della problematica, definendo anche come vederla (incontro diretto e di persona oppure a distanza, a seconda del luogo dell'organizzazione). Sulla base di quanto viene detto, attraverso l'ascolto attivo e l'utilizzo delle domande, riflettiamo con il collaboratore sulla situazione, condividendo anche cosa sia possibile eventualmente trasferire al datore di lavoro. Se necessario, proponiamo anche una mediazione per gestire e risolvere il conflitto, o altre misure. Ovviamente, dall'ascolto attivo riusciamo a comprendere anche se si tratti o meno di una situazione conflittuale. Forniamo in tal senso una consulenza. Quello che posso affermare è che spesso chi si rivolge a noi ha necessità di confrontarsi, di essere ascoltato. Assistenti a situazioni in cui la persona arriva con un atteggiamento vittimistico, per poi riprendere le redini, divenire "attore" e protagonista della propria situazione, orientato alla soluzione. L'azione inizia con il contatto con la persona di fiducia.

L'azienda accetta di solito le vostre conclusioni ed il vostro feedback?

ET - Proprio perché neutrali ed equidistanti il nostro apporto è accolto in termini costruttivi. Tuttavia, è utile rammentare che il contatto può avvenire in due modalità.

1. Il collaboratore ci contatta, disponendo delle nostre credenziali, a seguito della comunicazione interna fatta dall'organizzazione in merito alla presenza di questo servizio. Ne consegue che il datore di lavoro non è al corrente del contatto. Le informazioni sono trattate con la massima discrezione. Se durante il colloquio dovessero emergere dei temi da condividere con il datore di lavoro, il collaboratore ci deve autorizzare a procedere.
2. Il datore di lavoro ci indirizza la persona. Il colloquio avviene sempre in un contesto di confidenzialità e, anche in questo caso, i temi da condividere con il datore di lavoro devono essere autorizzati dal collaboratore.

In riferimento alla prima situazione, il feedback viene definito nell'ambito del mandato che viene attribuito alla persona di fiducia esterna e consiste nella redazione di un rapporto annuale nel quale si fa menzione dei temi emersi. Nel documento non figura alcun riferimento a persone. Al datore di lavoro vengono indicati degli assi di sviluppo per migliorare la situazione enunciata nel rapporto.

Nella seconda situazione, il feedback è dato al termine del mandato e sulla base di quan-



Leila Dressi (LD)

to convenuto con il collaboratore. Vengono raccomandate delle misure per giungere alla soluzione della situazione.

Come si interagisce con l'organizzazione, ed in particolare col settore HR dell'impresa?

ABL - L'interlocutore, con il quale la persona di fiducia interagisce, non è necessariamente il responsabile HR. Vista la delicatezza del tema, è determinante il fatto che vi sia un "commitment" forte a livello di dirigenza e che venga definita una persona di contatto con la quale potersi relazionare. L'ambito HR ha una sua importanza, poiché ha anche il compito di presidiare tutto quel che attiene allo stato di salute dei propri collaboratori da un punto di vista fisico e psichico. Ne consegue che è responsabile anche della giusta definizione delle misure che aiutino la persona di fiducia ad assolvere al meglio al proprio compito (ad esempio preoccuparsi dell'informazione a tutti i collaboratori). L'interazione con l'organizzazione è certamente importante e determinante, in quanto permette una presa in carico completa, la definizione del perimetro entro il quale potersi muovere. In particolare, deve essere chiarito, in partenza, l'aspetto della confidenzialità rispetto a quanto emerge nei colloqui con i collaboratori dell'organizzazione e cosa sia possibile ritornare come informazioni. Sulla base di questo presupposto, la collaborazione si sviluppa in un

contesto chiaro, trasparente e lineare.

Ritenete che la legislazione attualmente in vigore sia sufficiente nell'assicurare questi aspetti?

ABL - L'apparato legislativo è ampio e copre tutte le necessità. Per definire le misure concrete da adottare per proteggere la salute psico-sociale dei collaboratori, è necessario non solo consultare le leggi, ma anche le differenti raccomandazioni riferite agli standard di protezione (ad esempio il commentario SECO, Indicazioni concernenti la legge sul lavoro e le sue ordinanze).

Ritengo, tuttavia, che sia buona cosa che le organizzazioni riflettano, qualora non lo avessero ancora fatto, di dotarsi di un regolamento interno in merito all'integrità della persona. Diviene pure determinante elaborare una dichiarazione di principio, ove l'organizzazione metta nero su bianco la propria posizione e la propria intenzione.

Come è regolato "contrattualmente" il rapporto-mandato fra l'azienda e la "persona di fiducia" esterna?

ET - Si procede, solitamente, alla definizione di un mandato di consulenza, attraverso il quale vengono dettagliati tutti gli aspetti inerenti alla consulenza e i campi d'azione. Nel mandato figura pure l'aspetto della confidenzialità e del feedback, di cui si è detto prima.

Oggigiorno si parla spesso di whistleblowing. È in concorrenza con la persona di fiducia?

ET - Assolutamente no! Whistleblowing è la segnalazione all'esterno da parte di un dipendente, ad autorità od organi di stampa, di illeciti o situazioni critiche dell'azienda. La nostra missione è del tutto diversa e la persona di fiducia ha un importante e delicato ruolo di ascolto ed una funzione di mediazione che il fenomeno whistleblowing non conosce.

In che posizione viene a trovarsi la "figura esterna" quando il caso, dopo gli approfondimenti, travalica il rapporto dipendente-azienda ed esige indagini esterne o addirittura ricorso ad altre istanze, come quelle giudiziarie?

Andreana Bernasconi Lolli è laureata in Sociologia con specializzazioni nell'ambito delle risorse umane, della mediazione (mediazione nell'economia e nel settore pubblico; mediazione interculturale) e del counselling (counselling cognitivo-sistemico). Ha ricoperto ruoli di responsabilità nell'ambito delle Risorse umane e della mediazione nel contesto sanitario, bancario e presso alcuni enti pubblici e privati. È titolare della Società *AB ima radice*, svolge il ruolo di persona di fiducia esterna per conto di importanti organizzazioni nel Canton Ticino e **dal 2022 collabora al progetto "Persona di fiducia" con younique Sagl.**

Elena Tremante e **Leila Dressi**, dopo aver raccolto esperienze all'interno di aziende e organizzazioni presenti sul territorio nazionale, operando con strutture di consulenza individuale, nel gennaio 2021 hanno fondato *younique Sagl* con sede a Lugano. Sono entrambe diplomate in psicologia applicata e specializzate in coaching strategico e comportamentale. Collaborano a livello nazionale e internazionale in più lingue ed a tutti i livelli su temi quali assessment, formazione, strategie di gestione dello stress, outplacement. Ai privati propongono percorsi di crescita personale attraverso il coaching. **Dal 2022 younique Sagl collabora al progetto "Persona di fiducia" con AB ima radice di Andreana Bernasconi Lolli.**

www.ascoltoinsicurezza.ch - info@ascoltoinsicurezza.ch

COSA DICE LA LEGGE

L'art. 328 CO impone al datore di lavoro di rispettare e proteggere la personalità del lavoratore, avere il dovuto riguardo per la sua salute e vigilare sulla salvaguardia della moralità. Anche l'art. 6 LL e l'art. 2 OLL3 indicano chiaramente che la protezione dovuta dal datore di lavoro al lavoratore è relativa alla salute fisica e psichica. I datori di lavoro spesso si concentrano principalmente sull'aspetto della salute nel senso di adottare tutte le misure necessarie per evitare infortuni sul lavoro e malattie, prendendo misure di protezione (riguardo a sostanze pericolose, rumori, clima, luce, utilizzo di attrezzature e/o vestiario particolare, ecc.) per evitare che influssi provenienti dal luogo di lavoro intacchino la salute fisica del collaboratore. Non bisogna però dimenticare che nel concetto di protezione della salute non vi è solo la tutela dell'integrità fisica, ma bensì anche il benessere psichico. Il datore di lavoro deve quindi mettere in atto tutte le misure necessarie e proporzionate alla tipologia di lavoro per proteggere il lavoratore da sovraccarico, da molestie, da mobbing, dalle conseguenze di conflitti in azienda, ecc. Il datore di lavoro deve quindi prendere delle misure concrete a tutela del lavoratore per gestire i conflitti sul posto di lavoro, fornire informazioni e chiarimenti in merito a situazioni che il lavoratore ritiene critiche o che creano disagio. Va inoltre osservato ed evidenziato che il datore di lavoro può e deve esigere da tutti i suoi collaboratori il rispetto della personalità dei colleghi, in applicazione dell'art. 321a CO. Il datore di lavoro può quindi designare all'interno dell'azienda una o più persone che si occupino di fornire consulenza, in modo sicuro, al collaboratore garantendogli la massima riservatezza (la protezione della personalità e la protezione dei dati rientrano anch'essi nel campo di applicazione dell'art. 328 CO). Per far ciò il datore di lavoro può quindi attingere a risorse interne oppure far capo a personale esterno all'azienda, creando una procedura ad hoc.

Avv. Rosella Chiesa Lehmann

te. Ci si trova velocemente confrontati con divergenze generazionali. Le aziende sono oggi confrontate con un cambiamento culturale che principalmente passa attraverso la comunicazione e le relazioni interpersonali. Uno stile di comunicazione (sessista, denigrante, discriminante) che una volta veniva tollerato, oggi non trova più spazio. Ci troviamo in una fase di transizione dove due sistemi di valori si incontrano e spesso scontrano, sfociando, se tutto va bene, in malintesi ed incomprensione, fino a conflitti e non da ultimo azioni legali.

Il percorso definito dalle fasi di ascolto, informazione, consiglio, sostegno (ed eventuale intervento di altro tipo), quanto è standardizzato oppure adattato alle condizioni del collaboratore / della collaboratrice che ricorre a voi, o dell'azienda?



Elena Tremante (ET)

ET - Come lei indica, il nostro intervento è caratterizzato da un processo strutturato: in caso di bisogno la collaboratrice/il collaboratore ci contatta e chiaramente la prima fase è caratterizzata dall'ascolto attivo ed attento. Attraverso domande mirate è possibile identificare il bisogno della persona che si rivolge a noi e quindi definire il tipo di intervento necessario. A volte il sem-

plice fatto di poter deporre i propri dubbi e le proprie preoccupazioni fa sì che la situazione si risolva. Nelle situazioni più delicate ci adoperiamo per adattare l'intervento ai bisogni ed alle richieste del nostro interlocutore. Pertanto al fine di svolgere al meglio il nostro lavoro ci appoggiamo a check-list e strumenti come il coaching o la mediazione che sono da un lato processi standardizzati ma, allo stesso tempo, permettono di agire in maniera personalizzata ed individuale sul piano dei contenuti. Il nostro compito principale è quello di creare un ambiente di fiducia e ascolto e per fare ciò non è possibile agire unicamente sul piano procedurale, occorre accogliere l'altro nella sua unicità.

Si può notare attraverso il tempo un'evoluzione delle situazioni di disagio / conflitto nelle realtà aziendali ticinesi?

LD - Quello che notiamo è una sensibilità crescente per questi temi e dunque anche una maggior apertura e disponibilità a parlare. Forse ciò è anche legato ad una maggior consapevolezza che la prestazione e il successo dell'azienda dipendono in larga misura dal capitale umano che quotidianamente lavora ed agisce al loro interno. Gli studi dimostrano che un'elevata connessione emozionale con l'azienda promuove un comportamento proattivo presso le collaboratrici ed i collaboratori, che si manifesta in maggior motivazione, soddisfazione e fidelizzazione. Se le persone si sentono al sicuro, e per sicurezza intendiamo qui non la sicurezza fisica ma piuttosto quella emotiva e psichica, saranno più propensi a esprimere la propria opinione ma anche i propri dubbi ed errori evitando in questo modo alle aziende di subire cali di performance. Promuovere il dialogo formale ed informale tra collaboratrici/collaboratori ed il management attraverso scambi di best practice, di criticità ed esperienze, agevola la comprensione reciproca e il passaggio di informazioni importanti a tutti i livelli gerarchici.