Emergenze umane a bordo, rotta contro bullismo e molestie

Seminario di Navigazione Montanari su socialità e disagi psicologici. Promossi gli equipaggi misti. Intervista al Comandante d'Armamento, Stefano Canestri

La vita in mare comporta sacrifici che vanno ben oltre la fatica fisica. Isolamento, convivenza forzata in spazi confinati e rigide strutture gerarchiche possono amplificare i conflitti di bordo, trasformandoli talvolta in dinamiche di bullismo, mobbing o molestie. Si tratta di criticità che colpiscono al cuore il benessere dei marittimi e, di riflesso, la sicurezza della navigazione. Per affrontare questo tema delicato con un approccio pragmatico e orientato alle soluzioni, la **Navigazione Montanari S.p.A.** ha promosso a Fano il 14 e 15 settembre scorsi un seminario aziendale. Abbiamo intervistato il Capt. **Stefano Canestri**, *Shipboard Personnel Director* per capire come una moderna compagnia armatoriale può e deve intervenire.

Perché per un'azienda come la vostra è diventato prioritario organizzare un seminario su "Bullism & Harassment"?

Sostanzialmente perché oggi la salute mentale e il benessere psicofisico dei nostri equipaggi sono parte integrante della sicurezza operativa della flotta. Dobbiamo prendere atto di un profondo cambiamento culturale: nel tempo, la sensibilità e la consapevolezza del benessere personale e del rispetto per se stessi sono cresciute enormemente. Questo progresso ha trasformato il modo di relazionarsi tra le persone, e questo vale anche – e soprattutto – in un ambiente rigidamente strutturato e gerarchico come la nave. Comportamenti o modalità di comando che un tempo venivano tollerati o derubricati come "*semplice durezza del mestiere*", oggi non sono più accettabili né per le nuove generazioni di marittimi né per la Compagnia.

L'esaurimento psicologico, le tensioni e i conflitti irrisolti non sono questioni private, ma rappresentano una minaccia reale per l'efficace gestione della nave e per la sicurezza dell'intero equipaggio. Come emerso chiaramente anche nella sessione dedicata al *mental wellbeing* curata dalla Drssa **Lucia Cresti** di **Med Maritime**, con cui collaboriamo da oltre vent'anni, lo stigma associato al disagio psicologico e le rigide gerarchie tradizionali hanno spesso ostacolato la richiesta di aiuto. Questo seminario è nato per accogliere questa nuova sensibilità, abbattere il muro del silenzio e definire politiche aziendali chiare, tempestive ed efficaci, capaci di coniugare il rispetto della gerarchia con il rispetto assoluto della dignità umana.



Stafano Canestri

Montanari Corporate Seminar

Life at sea involves sacrifices that go far beyond physical exertion. Isolation, being forced to live together in confined spaces and rigid hierarchical structures can exacerbate conflicts, sometimes turning them into situations of bullying and workplace and/or sexual harassment.

To address this issue, Navigazione Montanari organised a corporate seminar in Fano on 14th and 15th September on the topic: "Bullying & Harassment – Experiences, Incident Management and Company Policies". We interviewed Stefano Canestri, Shipboard Personnel Director, to understand how a modern shipping company can take action. The seminar featured contributions from professionals, including psychologists, lecturers and the company's inspectors, and discussed a number of cases that had occurred and been resolved amongst the crews on board the company's vessels. Among the data presented during the seminar, it also emerged that mixed-gender crews help to harmonise work on board and, overall, make the ship's operations more efficient in terms of safety.

Durante i lavori avete esaminato alcuni casi reali avvenuti sulle vostre navi. Ci può spiegare, dal punto di vista di Direttore del Personale, la complessità nel gestire queste emergenze a terra?

La complessità sta nel fatto che ogni segnalazione nasconde una reality a più letture e richiede un'istruttoria interna rigorosa, neutrale e priva di pregiudizi. Nel primo caso di studio che abbiamo analizzato, quello della *M/T Valsesia*, ci siamo trovati di fronte a un duro conflitto tra il Chief Officer e il Comandante. E' emerso chiaramente come uno stile comunicativo svalutante e dinamiche di isolamento relazionale – il cosiddetto bossing – possano logorare psicologicamente un lavoratore, portandolo a reazioni a loro volta sanzionabili. In quel frangente, la mia priorità è stata disinnescare la tensioni in modo equilibrato: abbiamo sbarcato il Chief Officer non come misura punitiva, ma come regolare rotazione sociale, concedendogli riposo e formazione prima del reimbarco, mentre il Comandante è stato sbarcato al termine naturale del contratto in attesa della fine delle indagini. Una segnalazione tempestiva a terra è fondamentale per intercettare questi conflitti sul nascere.

Ci sono però anche situazioni in cui le tutele internazionali rischiano di essere utilizzate in modo strumentale. Come vi comportate in questi casi?

È esattamente l'altro lato della medaglia che ho voluto analizzare nel secondo caso di studio, relativo alla *M/T Valtellina*. Un 3° Ufficiale ha avanzato una denuncia di mobbing verticale a carico del Comandante, lamentando un grave disagio e richiedendo il rimpatrio immediato pagato e la retribuzione residua ai sensi della MLC 2006. L'istruttoria condotta a bordo, supportata da una dettagliata relazione del nostro ispettore, ha dimostrato che la denuncia era del tutto infondata e finalizzata a scopi economici: l'ufficiale si trovava ancora nel periodo di prova e nei raccoglitori contrattuali comuni erano state persino rimosse deliberatamente le pagine relative alle regole del periodo di prova. Nonostante la natura pretestuosa, l'ufficiale mostrava un forte stato di alterazione che minacciava la sicurezza della nave. Grazie a un coordinamento rapidissimo tra me, l'Ispettore ITF per la Sicilia e le autorità di Port State Control, abbiamo evitato escalation o ritardi



Uno equipaggio della flotta Montanari di Navigazione. La Società impiega a rotazione 107 Uff. Italiani/Eu, 160 Uff. indiani e 520 comuni indiani



Ufficiali e componenti dell'equipaggio al lavoro sul ponte di comando di una delle navi della flotta

commerciali per la nave, procedendo allo sbarco. La sfida del futuro è proprio questa: proteggere le vittime genuine, ma presidiare i canali per evitare lo sfruttamento strumentale delle norme.

Quali sono gli strumenti normativi e psicologici di riferimento per inquadrare questi fenomeni e tutelare l'ambiente di lavoro?

Nel corso del seminario abbiamo beneficiato del fondamenale contributo metodologico della Dott.ssa C.F. **Rosa Barbara Tornitore**, psicologa della Marina Militare. La dottoressa ha fornito un inquadramento clinico e giuridico prezioso su molestie, mobbing e stalking, ricordandoci che è sempre il singolo individuo a stabilire il limite della propria tolleranza rispetto a un comportamento sgradito. Dal punto di vista giuridico, pur non esistendo ancora nel codice penale italiano un reato specifico per il mobbing sul lavoro, facciamo riferimento al Codice delle Pari Opportunità (D.lgs. 198/2006) che qualifica le molestie come vere e proprie discriminazioni di genere. L'onere della prova spetta al convenuto, ed è importante ribadire che la normalizzazione di certi linguaggi volgari o inopportuni a bordo non giustifica mai la violazione della dignità del singolo. Chiunque vi si può e vi si deve opporre.

Dal punto di vista pratico, come si traduce la vostra politica di "tolleranza zero" nelle procedure quotidiane di bordo?

Abbiamo strutturato una procedura di segnalazione blindata e accessibile 24 ore su 24, formalizzata nei nostri manuali interni.

Come ha illustrato il nostro DPA Capt. **Stefano Santini**, la procedura garantisce la massima riservatezza. Il marittimo può presentare denuncia a bordo, ma se il Comandante è coinvolto, o se preferisce bypassare la linea gerarchica, può utilizzare una linea protetta diretta con la terraferma. Questo avviene tramite la nostra piattaforma crittografata *"Legality Whistleblowing" (navmont.segnalazioni.net)* o scrivendo direttamente all'ITF. Ricevuta la segnalazione, abbiamo l'obbligo di avviare l'indagine entro 48 ore, adottando misure di protezione immediate come la separazione dei turni o degli alloggi per garantire l'incolumità fisica e psicofisica del marittimo fino al suo sbarco preventivo. Inoltre, come ricordato dall'Ispettore ITF Liguria, il quadro internazionale sta diventando giustamente rigoroso: gli emendamenti MLC del 2022 e del 2025 impongono standard severissimi, che vanno dai DPI adeguati alle taglie femminili fino alla fornitura obbligatoria di prodotti per l'igiene mestruale a bordo, oltre a una formazione mandatoria contro le aggressioni e le molestie sessuali, che tocca da vicino un settore delicato e in crescita come quello crocieristico.

Ma per noi la presenza femminile è anche e soprattutto una nota di orgoglio. Le nostre ufficiali donne, con la loro professionalità, la precisione tecnica e la sensibilità gestionale, dimostrano ogni giorno sul ponte di comando e in sala macchine che il mare non ha genere.



Equipaggio in attività durante la navigazione

Le ricerche di settore e la nostra stessa experience diretta confermano che i team misti tendono a distendere le relazioni, offrendo un punto di equilibrio fondamentale e un clima umano decisamente migliore nei momenti di forte tensione operativa. Valorizzare le nostre ufficiali significa investire nel futuro dello shipping.

Come si inserisce la figura dell'ispettore aziendale nella gestione delle emergenze e nella prevenzione quotidiana sulla nave?

L'ispettore aziendale è il nostro braccio operativo e il sensore termico del clima relazionale a bordo. Nel corso del seminario, il nostro ispettore **Agostino Marando** ha presentato una proposta di grandissimo spessore: l'istituzione di un *"Team Emergenza Benessere"* a terra e l'introduzione di moduli di monitoraggio costanti, come checklist periodiche e report grafici sul benessere psicofisico dell'equipaggio. Forte anche della sua solida formazione sanitaria e di soccorso acquisita come sottufficiale nel Corpo Militare della Croce Rossa Italiana, ha evidenziato quanto la prontezza e la corretta gestione verbale siano vitali per disinnescare i conflitti sul nascere. Ha inoltre sollevato il tema del *"Bossing silenzioso"*, che si consuma ad esempio quando richieste "personalizzate" o fuori policy sul vitto mettono indebitamente sotto pressione il personale del catering o della cucina creando un disparità di trattamento non tollerabile. Su questo sono stato e resto categorico: la linea guida della società è una sola e va applicata integralmente, senza eccezioni individuali "a spot".

Quali sono i prossimi passi che la Navigazione Montanari metterà in atto per dare continuità ai contenuti di questo seminario?

La formazione non può essere un evento isolato, ma deve diventare un pilastro permanente della nostra cultura HSEQ. Per questa ragione, ho integrato nel nostro piano aziendale di e-learning moduli obbligatori tratti dalla OCEAN Learning Library e dalla libreria OLP. Parliamo dei corsi specifici sul contrasto a bullismo e molestie, dei moduli ISWAN sulla salute mentale e il benessere dei marittimi e del film formativo realizzato con ETF ed ECSA "Dire no al bullismo, dire no alle molestie". Questa offerta formativa standardizzata si affiancherà alla presenza di figure preposte a terra e a bordo, con l'obiettivo fondamentale di abbattere lo stigma che ancora circonda il disagio psicologico in mare e garantire ad ogni lavoratore della nostra flotta un ambiente sicuro, equo e rispettoso.

Tutti gli strumenti, le procedure e i moduli formativi citati sono fondamentali per gestire le emergenze relazionali a bordo. Tuttavia, per determinare una vera e propria svolta culturale di lungo periodo all'interno della flotta, qual è l'approccio relazionale e di comando su cui l'azienda intende puntare per il futuro dei propri manager e ufficiali?

La vera svolta risiede nella capacità di promuovere e strutturare un modello di leadership gentile, che considero una skill imprescindi-



M/n Valfoglia (Navigazione Montanari) in transito nelle acque del Bosforo

bile per i manager e i comandanti del futuro. Per tracciare questa rotta è tuttavia necessario fare chiarezza sui termini ed evidenziare la differenza sostanziale che separa la gentilezza dalla semplice cortesia. La cortesia rischia di ridursi a una mera pratica esteriore, a un insieme di atteggiamenti strumentali e ondivaghi validi forse nel breve periodo, ma fragili a lungo andare. La gentilezza, al contrario, è uno stato d'animo assai più complesso e profondo, poiché rappresenta l'origine e l'anello di congiunzione di molte altre qualità. Essa esige un collegamento stabile e autentico tra le tre dimensioni fondamentali dell'agire: la forma, il contenuto e le motivazioni profonde di chi esercita il ruolo di guida. Solo attraverso questa franchezza e sincerità il comportamento dei nostri ufficiali può farsi autenticamente ispirazionale per l'intero equipaggio. Dobbiamo inoltre respingere con fermezza l'errore comune di associare la gentilezza alla debolezza, alla mancanza di energia o alla fuga dai potenziali conflitti. Si può, e si deve, essere estremamente determinati e fermi nelle proprie convinzioni senza che questo implichi la demonizzazione del pensiero altrui o la disattenzione verso le persone. Anzi, quanto più solidi, chiari e autorevoli sono i principi che caratterizzano l'operato di un comandante, minore è la necessità di presentarli in maniera ruvida, irrispettosa e priva di tatto relazionale.

In contesti isolati e complessi come quello marittimo, l'esposizione a momenti di tensione è inevitabile. Un leader gentile non elude il confronto, ma affronta il conflitto in modo empatico, costruttivo e propositivo, orientando l'azione alla mediazione rispettosa e alla risoluzione condivisa piuttosto che all'accusa. Oggi abbiamo l'opportunità e la responsabilità di non limitarci a decantare astrattamente le qualità di una leadership inclusiva e consapevole. Dobbiamo esserne ambasciatori nei comportamenti quotidiani, coniugando stabilmente la necessaria gerarchia di bordo con quel riconoscimento spontaneo di stima e autorevolezza che l'esterno tributa solo a chi sa operare nel rispetto assoluto della dignità umana.#

A cura di Angelo Marletta

