

12

Conciliazione famiglia-lavoro e bene comune

a cura di
Laura Tucci

con i contributi di
Vittorio Coda, Fabrizio Dafano, Anna Maria Ferraresi, Silvia Giammarresi,
Fabio Papa, Valentina Piazza, Simona Pilosi, Nicolò Terminio

*A Lucio Fumagalli,
amico e collega di Marco Vigorelli
che ha accompagnato la nascita di FMV
e l'ha fatta crescere.*

Quaderni *fm*
Corporate Family Responsibility

12

Conciliazione famiglia-lavoro e bene comune

a cura di

Laura Tucci

con i contributi di

Vittorio Coda, Fabrizio Dafano, Anna Maria Ferraresi, Silvia Giammaresi
Fabio Papa, Valentina Piazza, Simona Pilosi, Nicolò Terminio

fondazione *fm* **marcovigorelli**



Quaderni *fmv*
Corporate Family Responsibility

12
**Conciliazione famiglia-lavoro
e bene comune**

Rivista semestrale della Fondazione Marco Vigorelli
Registrazione al Tribunale di Milano n. 244 del 4 ottobre 2018

© Fondazione Marco Vigorelli, 2023
ISSN 2724-2986

direttore responsabile
Sonia Vazzano

direttore di collana
Isabella Crespi (Università di Macerata)

comitato di redazione
Gian Marco Pellos, Sonia Vazzano

comitato scientifico
Maria Novella Bugetti (Università degli Studi di Milano)
Vittorio Coda (SDA Bocconi)
Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna "Kore")
Lucio Fumagalli (4Changing e Baicr)
Franca Maino (Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare)
Annamaria Minetti (Fiat e Federmanager)
Simona Sandrini (Università Cattolica del Sacro Cuore)
Laura Tucci (HR Manager in Gruppo multinazionale)
Giacomo Vigorelli (Philips)

Introduzione

Laura Tucci

9

Riflessioni

La conciliazione famiglia-lavoro
nella prospettiva del bene comune

Vittorio Coda

19

La conciliazione come sintesi generativa

Fabrizio Dafano

41

La generatività della coppia
nella conciliazione tra famiglia e lavoro

Anna Maria Ferraresi, Nicolò Terminio

53

Esperienze

La capacità di conciliare che si allena già da bambini:
scuola, pedagogia e bene comune

Valentina Piazza

67

La vita di azienda,
una grande "palestra" di conciliazione

Simona Pilosi

77

Gender gap e conciliazione famiglia-lavoro:
una sinergia a sostegno del bene comune

intervista a *Fabio Papa* a cura di *Sonia Vazzano*

89

La creazione di spazi creativi a supporto del bene comune
intervista a *Silvia Giammarresi* a cura di *Sonia Vazzano*

101

In ricordo di Lucio Fumagalli

Fiducia incondizionata nei giovani: l'impegno di Lucio
Fumagalli nella Fondazione Marco Vigorelli

Ilaria Vigorelli

111

Lucio mio padre: la famiglia come dimensione
imprescindibile dell'esistenza

Anita Fumagalli

115

Marco e Lucio: due amici dalle "soluzioni vincenti
per problemi difficili"

Giovanni Bianchi

121

Un pensiero per Lucio

Isabella Crespi

125

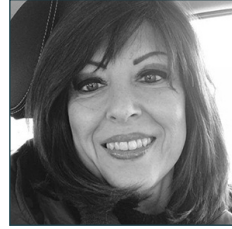
Note sugli autori

129



LUCIO FUMAGALLI

laura.tucci@mercedes-benz.com



Introduzione

Laura Tucci

Abbiamo pensato questo Quaderno come un viaggio, meglio sarebbe dire come un'esplorazione della parola "conciliazione" immaginando che sia un luogo da visitare per conoscerne aspetti nuovi ed inesplorati. Questa parola, infatti, in modo vivente ed evolutivo, può essere guardata con un significato nuovo che le attribuisce un potere generativo, partendo dalla interiorità della persona fino ad una dimensione sociale ed economica che vede nella famiglia la sua prima sorgente.

Ed è proprio osservando la dimensione economica con occhi nuovi che iniziamo a scoprire come la conciliazione tra la persona e l'impresa, tra il profitto e l'etica, tra il bene individuale ed il bene collettivo non sono dimensioni antagoniste, ma forze complementari che nel loro scambio si arricchiscono e diventano capaci di generare il valore del bene comune che è contestualmente il valore per ognuno e per tutti nel loro insieme. Un valore che

viene costruito per il presente di oggi e per il presente di domani, declinandosi in termini di sostenibilità e cioè di generatività di ciò che è a servizio dell'evoluzione dell'individuo, della famiglia e della società.

Emerge così una nuova semantica della parola "conciliazione" e cioè non come comunemente intesa la combinazione di interessi e priorità diversi, ma la generazione di un nuovo interesse, comune per le parti. In questo senso la conciliazione diventa l'occasione di una nuova realtà che non sottende la rinuncia a qualcosa, ma la conquista di un qualcosa di nuovo, motivante, ingaggiante e desiderabile per le parti coinvolte. Occorre quindi superare il richiamo più comune a ciò che la parola conciliazione ci evoca e cioè un conflitto, una divergenza, un'alterità che si tenta di combinare con un grado minore o maggiore di soddisfazione, ma, comunque, sempre nell'ambito di un processo negoziale. Conciliare, invece, può essere un processo che ha una nuova prospettiva che parte non tanto da ciò a cui si rinuncia, ma da ciò che insieme si intravede di nuovo. La visione dell'uomo dietro questa prospettiva non è quella di un individuo per cui l'altro è un limite, ma una persona per cui l'altro diventa, se pur con un po' di sforzo, una nuova opportunità di slancio e di trasformazione.

Ma sappiamo bene che non può accadere nelle relazioni tra le persone quello che prima non si è conquistato interiormente. Esploriamo allora la conciliazione come processo interiore e cioè prima di tutto saper portare a sintesi ed armonia le varie parti di sé. Essere persone interiormente armo-

niose è infatti il presupposto per contribuire al bene comune e generare forze positive nei propri contesti. La prospettiva è quella di una introspezione grazie alla quale la conciliazione, anche nel senso descritto sopra, diventa un percorso di crescita e di maturazione interiore. Partendo dal realistico presupposto che ognuno ha parti ed attitudini diverse da armonizzare e conciliare, anche seguendo le varie evoluzioni dinamiche della propria vita e della propria persona, è necessario e stimolante osservare quanto siamo conciliati e ri-conciliati interiormente con noi stessi ancor prima di pensare ad una conciliazione con gli altri. Ovviamente nulla può avvenire in modo così lineare né occorre attendere la propria armonia per cercare quella con gli altri, ma, almeno, è importante aprire un nuovo spazio di osservazione e di lavoro interiore che ci renderebbe sicuramente più pronti ed anche più disponibili nei confronti degli altri. Senza paura e senza accomodante conformismo dovremmo dare all'incoerenza la stessa dignità che ha l'armonia, una dignità creativa senza la quale non sarebbero mai possibili sintesi di livello superiori. Essere in dialogo o meglio essere un dialogo è la nostra natura in cui l'armonia si conquista e si perde quasi in modo costante per la conquista di una molteplice unità che ha anche come prossimo terreno di sperimentazione la vita di coppia, germoglio vivente della famiglia.

La riflessione viene poi seguita dalla concretezza di alcune esperienze che ci raccontano questa conciliazione in azione. Vedremo quindi come la con-

ciliazione debba necessariamente e primariamente essere un pilastro della educazione dei bambini, fino a continuare ad essere allenata nei contesti organizzativi in cui vivono gli adulti per diventare poi l'alimento di grandi organizzazioni che riescono a muovere la forza della conciliazione per promuovere la solidarietà ed il bene sociale.

Vedremo quindi come la conciliazione nella scuola possa diventare un modo naturale di essere, non dogmatico, ma da sviluppare con naturalezza, gestendone tutti gli aspetti di luce e di ombra che ogni esperienza umana presenta. La voce concreta è quella di una maestra che si adopera per creare esperienze di conciliazione in cui le diversità vengono lette e decodificate, financo stimolate, affinché emerga ogni "Io" sicuro della propria identità quanto più sa essere capace di dialogare con tanti "Tu" diversi da sé, scegliendo in modo libero gli spazi di incontro e di reciproca trasformazione.

La vita di azienda può continuare ad essere una grande "palestra" di conciliazione. Chi vive in azienda, infatti, sperimenta il grande lavoro ed impegno di conciliazione che richiede il raggiungere gli obiettivi insieme. Da molto tempo le aziende dedicano molte energie al rafforzamento delle competenze della sfera relazionale e quelle più evolute si spingono su nuovi traguardi che prevedono modalità di lavoro agile. L'efficacia, in questi casi, è affidata solo ai muscoli relazionali dato che gli argini gerarchici sono aboliti; il dialogo e la conciliazione è l'unica via che si percorre destruttu-

rando e ristrutturando nuovi equilibri. Occorre arrivare a questo avendo fatto un grande allenamento alla scuola della lettura delle diversità, i modelli e le “chiavi di interpretazione” sono tanti, ma il presupposto è unico ed è la disponibilità a “mettersi in gioco”. La relazione organizzativa può diventare così realmente espressione di nuove sintesi in cui ogni sé individuale impara a costruire un nuovo sé sociale, cogliendo in questa trasformazione tutto il valore di un grande processo di arricchimento e di apprendimento.

E poi il “testimone” deve necessariamente passare a quello che la società è chiamata a promuovere per favorire le nuove forme di conciliazione tra l’individuo e la società, la famiglia ed il lavoro, i giovani e le generazioni più mature, la genitorialità e la spinta a realizzarsi nella professione: un “nuovo rinascimento” viene correttamente chiamato quell’insieme di progetti che dovranno essere a sostegno della conciliazione delle tante diversità che oggi la società si trova a dover gestire in un universalismo che non vuole essere solo geografico, ma l’espressione di un pluralismo in cui le tante diverse potenzialità sanno diventare l’espressione di un bene comune più elevato.

La conciliazione può, comunque, sempre ampliarsi come forza che si attiva spontaneamente per il bene comune, partendo magari proprio dalla famiglia che sa diventare uno spazio di conciliazione, anche intergenerazionale, orientato al miglioramento del bene comune. Nel percorso conciliativo,

inteso nel modo più evoluto del termine, si scopre che il fare “insieme” a livello sociale è una piacevole ricchezza che ha voglia di generare qualcosa di nuovo che si possa amplificare all'esterno, segno e testimonianza che diventa non solo esemplare, ma anche positivamente contagiosa. E come tutte le esperienze generative, anche questa porta con sé germogli di un futuro che ha il desiderio di riproporsi e di sperimentarsi di nuovo, mentre ci si scopre insieme, con nuove identità che l'intimità familiare aveva iniziato a creare e che la dimensione sociale riesce ad amplificare... ma in tal senso lasciamo alla “Race for the cure” il racconto di ciò che la conciliazione solidale riesce a creare.

Foto di Timon Studler su Unsplash



Foto di Ben White su Unsplash



Riflessioni



vcoda.studio@gmail.com



La conciliazione famiglia-lavoro nella prospettiva del bene comune

Vittorio Coda

1. Un cambio di prospettiva

Congiungere “conciliazione famiglia-lavoro” e “bene comune” significa dotarsi di una prospettiva che induce il superamento della concezione antagonista delle esigenze della famiglia e di quelle dell’impresa (o dell’organizzazione produttiva per cui si lavora, quale che essa sia¹), considerate a se stanti in un dato momento, per passare ad una concezione olistica e dinamica delle stesse, come esigenze suscettibili di coniungersi nel volgere del tempo, facendo del bene della famiglia del lavoratore/lavoratrice e del bene dell’impresa un tutt’uno. Infatti, il bene comune di un’impresa, o di un qualsiasi altro tipo di organizzazione produttiva, è un bene sovraordinato rispetto a quelli di tutte le persone e soggetti a vario titolo in essa coinvolti – ivi incluse, *in*

primis, le persone che vi lavorano e le loro famiglie –, che tutti ricomprende e che non è perseguibile se non in un orizzonte di medio-lungo termine².

In concreto, per capire se e come il bene comune entri in considerazione nella gestione di un'impresa, e quindi anche delle relazioni di lavoro, occorre domandarsi qual è lo spirito che anima l'impresa, ovvero lo scopo di fatto perseguito da chi ne è responsabile. È nello scopo, infatti, che il bene comune può o meno trovare posto ed è lo scopo scolpito nella mente e nel cuore di chi governa e dirige l'impresa che fa la differenza nell'approcciare le relazioni con gli stakeholder.

Vediamo dunque anzitutto come in concreto viene a definirsi lo scopo che indirizza l'azione manageriale, avvertendo che la sua definizione spesso avviene inconsapevolmente perché l'attenzione del management è assorbita dalle problematiche di business – ossia dal che cosa, come, per chi produrre (nonché dai flussi di reddito e di cassa che ne conseguono) – e dalla gestione delle molteplici relazioni con i diversi stakeholder e solo raramente fa spazio a momenti di riflessione e scelta sul perché si fanno le cose e sul come si gestiscono le relazioni.

Successivamente, nel § 3, si dice dello scopo dell'impresa negli sviluppi del mondo capitalistico; nel § 4 si cerca di mettere a fuoco l'impatto dello scopo sulla conciliazione famiglia-lavoro; nel § 5 si riprende il legame fisiologico tra conciliazione e bene comune.

2. Lo scopo dell'impresa e il tipo di leadership imprenditoriale

Lo scopo di fatto perseguito da un'impresa ha radici nel sostrato valoriale del vertice aziendale nonché nella cultura aziendale che il vertice stesso modella attraverso i sistemi di gestione delle risorse umane, *in primis* quelli di selezione, formazione, valutazione, ricompensa.

Vi sono leader che hanno nel loro sostrato valoriale i valori della persona e del rispetto per le persone tutte e leader nella cui mentalità tali valori sono assenti. I primi sono attenti e sensibili alla qualità delle relazioni con tutti gli stakeholder, con cui tendono a instaurare relazioni di spessore umano e di fiducia reciproca; i secondi, essendo portati a vedere nei loro interlocutori non la intera persona, ma il ruolo (di dipendente, cliente, fornitore, ...) in forza del quale entrano in contatto, tendono ad instaurare con essi relazioni strumentali, funzionali al business.

Casi estremi che incarnano i due tipi di leadership sono quelli di Adriano Olivetti e di Jack Welch: il primo, modello di umanesimo imprenditoriale, indirizzato a «migliorare la vita materiale e spirituale delle persone, sia in ambito lavorativo sia in ambito familiare e sociale»³; il secondo, durante la sua permanenza al vertice di General Electric (dal 1981 al 2001), modello di esasperata ricerca del profitto e della crescita per rispondere alle attese di un continuo aumento, di trimestre in trimestre, del valore delle azioni.

Altro esempio calzante è quello di Herb Kelleher e Michael O'Leary, due leader a capo rispettivamente di South West Airlines e Ryanair⁴. «Le personalità di Herb Kelleher e Michael O'Leary sono diametralmente opposte. Kelleher, man-

cato nel 2019 all'età di 87 anni, veniva unanimemente descritto come una persona appassionata, con una grande gioia di vivere, un senso dell'umorismo contagioso, di grande acume e spirito di servizio. ... L'amore reciproco fra Kelleher ed i propri dipendenti era un tratto distintivo di SWA fuori dal comune, tanto che nel 1994, in occasione del Boss' Day, i dipendenti di SWA sono arrivati a raccogliere \$60.000 per comprare un'intera pagina di USA Today e ringraziare Kelleher di molte cose, fra le quali, ricordare i nomi di ciascuno, aiutare a caricare i bagagli il giorno del Ringraziamento, cantare ai party dei dipendenti, essere un amico e non solo un capo. Michael O'Leary, al contrario, è noto per essere spregiudicato, diretto e provocatorio nel gestire le relazioni nei confronti dei propri dipendenti»⁵, nonché dei concorrenti, degli ambientalisti e dei clienti, come si può rilevare dalle sue esternazioni⁶. Queste ultime, anche se sono da prendere con una certa cautela, si sposano bene con lo scopo di profitto e creazione di valore azionario.

Ai due diversi tipi di leadership corrispondono due diverse concezioni dell'impresa e del sistema degli obiettivi.

Il primo tipo di leader, infatti, concepisce l'impresa come un bene comune al cui sviluppo tutti sono interessati ed è perciò portato ad ascoltare e coinvolgere l'interlocutore facendone un alleato nella realizzazione di una strategia aziendale condivisibile e condivisa. In questa concezione, il profitto non è né sottovalutato né assolutizzato, ma è considerato fondamentale, da perseguire come un flusso che scaturisce dalla capacità competitiva e dalla capacità coesiva dell'impresa e che a sostenere/accretere tali capacità deve essere prioritariamente destinato. Ne consegue una configurazione di tipo circolare del sistema degli obiettivi, in cui gli obiettivi economici (di effi-

cienza, competitività, redditività/profittabilità) e quelli umanistici (sociali e ambientali) si inaspriscono nel volgere del tempo.

Il leader del secondo tipo, invece, concepisce l'impresa come una macchina per produrre ricchezza nel preminente interesse di alcuni stakeholder – tipicamente gli azionisti o il gruppo di controllo e i manager che beneficiano di ingenti pacchetti retributivi collegati al valore delle azioni – e perciò il soddisfacimento delle attese di ogni altro interlocutore è considerato strumentale a tale funzione. Da questa concezione dell'impresa deriva una configurazione gerarchico-piramidale del sistema degli obiettivi aziendali, che vede in cima alla piramide gli obiettivi economici e, in particolare, l'obiettivo del profitto/creazione di valore azionario, e, in posizione subalterna, gli obiettivi di carattere umanistico (sociali e ambientali), con la conseguenza che un obiettivo, pur fondamentale come il profitto (o la creazione del valore azionario), diventa lo scopo dell'impresa. Si genera così una miopia manageriale che, nelle forme più gravi, porta a sacrificare le esigenze sociali e ambientali e, non di rado, anche quelle di competitività di medio-lungo termine.

Alle due diverse configurazioni del sistema degli obiettivi corrispondono poi due diverse funzioni obiettivo del management: l'una composta da una pluralità di obiettivi che si cerca di coniugare sinergicamente o comunque di armonizzare, l'altra costituita da un obiettivo singolo da massimizzare.

A proposito di quest'ultima funzione obiettivo, giustamente è stato osservato⁷ che: (i) non esiste un

obiettivo singolo in grado di sintetizzare la gran varietà di esigenze e di obiettivi, fra cui il management deve ricercare un equilibrio esercitando la sua capacità di giudizio; (ii) «la ricerca di un obiettivo unico rappresenta la ricerca di una formula magica che elimini la necessità di un tale giudizio»; (iii) «il tentativo di sostituire il giudizio con una formula è sempre un atto irrazionale»; (iv) la bussola che deve guidare le scelte del management è il bene dell'impresa, identificato con la sua sopravvivenza e prosperità e ricercato domandandosi «che cosa è giusto per l'impresa», non ciò che è giusto per i proprietari, i dipendenti, il mercato di borsa, ecc. Se una decisione non è giusta per l'impresa, essa non è giusta neppure per i suoi stakeholder; (v) dunque, il bene dell'impresa richiede sempre l'adozione di una funzione obiettivo del management composta da una pluralità di obiettivi⁸.

In conclusione, siamo in presenza di due contrapposte concezioni dell'impresa, del suo scopo, del sistema degli obiettivi, della funzione obiettivo del management.

Ma vi è un terzo tipo di leadership che si colloca nella "terra di mezzo". Infatti, fra questi due modi di fare impresa e di essere imprenditore e manager, si collocano le realtà imprenditoriali in cui la ricerca del profitto, pur essendo in cima alla piramide degli obiettivi aziendali, non viene esasperata, ma è temperata da una più o meno elevata sensibilità alle istanze sociali e ambientali. Questo terzo tipo di leadership comprende una ricca e diversificata gamma di realtà più o meno prossime all'uno o all'altro dei due poli.

3. Lo scopo dell'impresa negli sviluppi del mondo capitalistico

La rilevanza dei tre tipi di leadership d'impresa sopra tratteggiati si può cogliere cercando di metterli in relazione agli sviluppi del mondo capitalistico.

A tal fine conviene prendere le mosse dal declino economico degli Stati Uniti che era andato via via evidenziandosi a partire dagli anni Sessanta/Settanta del secolo scorso dando luogo ad una crescente preoccupazione nella business community, nei circoli politici e nell'opinione pubblica. Manifestazione ben visibile ne era l'invasione sui mercati internazionali di prodotti provenienti dal Giappone e dalla Germania. Soprattutto preoccupante era il calo di competitività delle grandi imprese manifatturiere statunitensi a fronte delle imprese eccellenti giapponesi che progressivamente in tanti settori (auto, moto, macchine utensili, macchine fotografiche, fotocopiatrici, ecc.) erano andate conquistando la leadership globale di mercato.

Non è qui possibile approfondire le dinamiche competitive appena accennate. Vale però la pena di ricordare che il successo del Giappone ebbe origine dal patto sociale in cui, a metà degli anni Cinquanta, avevano trovato sbocco i conflitti sindacali. Tale patto era incentrato sulla crescita della produttività e su una appropriata distribuzione degli incrementi di produttività tra impresa, lavoro e consumatore in armonia con la situazione economica nazionale⁹: prosperità dell'impresa, benessere dei lavoratori e sviluppo economico del

paese, insomma, dovevano essere perseguiti congiuntamente. Questo patto aveva spianato la via alla diffusione di pratiche manageriali coinvolgenti i dipendenti (come, ad esempio, quella dei Quality Control Circles), in gran parte importate dagli Stati Uniti e finalizzate per l'appunto alla crescita della produttività.

Mentre in Giappone tali pratiche manageriali si erano rapidamente diffuse, negli Stati Uniti, dove esse erano state inventate, non avevano trovato terreno favorevole. E ciò perché il centro focale dell'attenzione del top management delle grandi imprese si era spostato dalle strategie di business alle strategie di crescita diversificata, guidata da logiche di frazionamento del rischio e di bilanciamento dei business (che assorbono e che generano cassa), nonché da una sostanziale sfiducia nelle potenzialità di sviluppo dei settori manifatturieri definiti "maturi".

Il crescente disagio prodotto dal declino economico degli Stati Uniti aprì la strada alla svolta neoliberalista propiziata da Milton Friedman e altri illustri economisti sin dagli anni Sessanta e attuata negli Stati Uniti con le politiche di Ronald Reagan (1981-1989)¹⁰ e con il connesso radicale ricambio della classe dirigente alla guida delle grandi imprese.

Il tipo di leadership per l'innanzi dominante, e considerato responsabile del relativo declino economico degli Stati Uniti a fronte della concorrenza e giapponese e tedesca, era quello improntato alla ricerca del profitto e della crescita del valore delle azioni, ma in modo non esasperato, sia per-

ché il management si era un po' adagiato sulle strategie competitive che si erano dimostrate vincenti, sia a motivo di una certa sensibilità sociale stimolata e tenuta viva dall'attivismo dei fautori della CSR (Corporate Social Responsibility).

Per contro, la nuova leadership subentrata con la svolta neoliberista a cavallo degli anni Settanta/Ottanta – che aveva in Jack Welch il suo campione – era decisamente orientata alla massima crescita del profitto e del valore azionario.

Successivamente, nel nuovo millennio, con l'emergere dell'impatto rovinoso e destabilizzante delle politiche neoliberiste sull'ambiente e sui sistemi economico-sociali a livello globale¹¹, lo *shareholder capitalism* – incarnato dalle imprese guidate dal principio del primato degli azionisti su ogni altro stakeholder – ha cessato di essere pubblicamente esaltato ed è invece andando crescendo il consenso intorno alle leadership imprenditoriali focalizzate sul bene dell'impresa concepito in armonia con quello degli stakeholder e della società tutta, che preconizzano l'avvento di uno *stakeholder capitalism*, purtroppo ancora lontano dall'essere dominante. Al riguardo merita di essere segnalata la presa di posizione della Business Roundtable, influente associazione delle maggiori corporation statunitensi, che nel 1997 aveva formalizzato il principio dello *shareholder primacy* e in una dichiarazione dell'agosto 2018 lo ripudiò sposando la *stakeholder view* dello scopo dell'impresa¹².

Venendo al nostro Paese, esso non è certo stato esente dagli influssi delle teorie e politiche neoli-

beriste, ma il suo sistema manifatturiero, contraddistinto da una miriade di piccole-medie imprese per lo più a carattere familiare, è risultato meno esposto a rischi di contagio. Fra di esse, inoltre, a partire dagli anni Ottanta ha acquistato crescente consistenza e visibilità un nucleo di imprese innovative, leader in segmenti o nicchie di mercato globali – battezzate come multinazionali tascabili e imprese del quarto capitalismo¹³ – che sono fortemente radicate nei valori di una imprenditorialità capace di coniugare efficienza e umanità¹⁴.

In conclusione, il tentativo di storicizzare i tipi di leadership d'impresa prima delineati¹⁵ con riferimento agli sviluppi del mondo capitalistico si può così sintetizzare:

- *periodo anteriore alla svolta neoliberista* (a cavallo degli anni Settanta/Ottanta): è dominante il profilo della ricerca del profitto, forse mitigata da un senso più o meno tenue o marcato di responsabilità sociale;

- *dagli anni Ottanta sino alla crisi del 2008*: lo scopo dell'impresa, apertamente asserito e perseguito, è la massima crescita del profitto e del valore azionario;

- *dalla crisi del 2008 in poi*: prosegue, sottotraccia, il mainstream del massimo profitto/valore azionario, ma aumentano le imprese che se ne allontanano e mettono al centro il bene dell'impresa e dei suoi stakeholder. In Italia acquistano peso numerico e dimensionale crescente le imprese del quarto capitalismo.

4. La conciliazione famiglia-lavoro e lo scopo dell'impresa

Inquadrare il tema della conciliazione famiglia-lavoro nello scopo dell'impresa (e nella conseguente funzione obiettivo del management) induce a prendere coscienza che le esigenze di conciliazione si inseriscono in un sistema complesso di molteplici esigenze che il management è comunque chiamato a comporre ad unità e che tale componimento avviene in modo differente a seconda dell'orientamento di fondo del vertice aziendale.

Nel seguito si considera il tema della conciliazione prendendo in esame, in successione, imprese di ciascuna delle tre classi anzidette.

Imprese del primo tipo

Ciò che più colpisce nelle storie di queste imprese è lo spirito che ne anima l'imprenditore/capo azienda e come esso si diffonde tutto intorno fra i dipendenti e gli altri stakeholder dando luogo a relazioni collaborative: uno spirito fatto di passione per l'impresa e per le persone, considerate come un tutt'uno. Impresa e persone sono al centro dell'attenzione del management che prende a cuore la prosperità della prima e il benessere delle persone come due cose che non possono esistere l'una senza l'altro. Le persone dei dipendenti e degli altri stakeholder, dal canto loro, vivono con rispetto le esigenze dell'impresa anziché con antagonismo e conflittualità e, per quanto possono, cooperano al suo successo.

Sono tendenzialmente imprese a misura d'uomo, protese a conquistare la leadership di mercato non già sacrificando i valori umani, ma anzi facendo di questi un punto di forza inimitabile in assenza di uno spirito d'impresa che incide anzitutto sul modo di guardare agli stakeholder. Questi, prima ancora che nel loro ruolo di dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori, esponenti della comunità locale e così via, sono visti come persone non da manipolare e strumentalizzare per un interesse economico oltretutto di corto respiro, ma da rispettare e coinvolgere in un progetto d'impresa bello e sfidante. Ciò vale in particolare per i dipendenti tutti, chiamati a partecipare attivamente e responsabilmente alla realizzazione di tale progetto.

È proprio il progetto d'impresa – che della stessa diventa lo scopo vissuto e comunicato efficacemente nelle relazioni con i dipendenti e con gli altri stakeholder – a costituire il perno intorno a cui costruire un'impresa nello stesso tempo competitiva e coesiva. È un progetto in cui attenzione al business e attenzione alle persone, innovazione tecnologica e innovazione culturale, sono considerate parimenti importanti per costruire l'impresa sulle solide basi di buone scelte di posizionamento e di relazioni di qualità.

Nelle imprese di questo tipo, dunque, la conciliazione famiglia-lavoro con i connessi momenti negoziali avviene in un contesto in cui le esigenze di efficienza e di competitività dell'impresa e le esigenze di benessere dei lavoratori e delle loro famiglie sono vissute con rispetto e reciproco ri-

conoscimento in vista di uno scopo identificato con un progetto d'impresa sensato, bello e condiviso.

È un contesto lavorativo in cui si creano legami profondi fra persone e tra queste e l'impresa. Sono legami la cui profondità stupisce chi accosta l'impresa e ne incontra i collaboratori, tanto essi sono accoglienti e identificati con i valori aziendali e la missione produttiva¹⁶. Come pure stupisce constatare la somiglianza dei processi di formazione che hanno luogo nell'impresa con quelli che si svolgono nelle famiglie dove i figli vendono educati a comportarsi con correttezza e trasparenza; a non pensare soltanto a sé stessi ma anche agli altri (dentro e al di fuori della famiglia); a non perdere tempo e a impegnarsi al massimo delle loro capacità¹⁷.

Imprese del secondo tipo

Fra le imprese che hanno fatto proprio il principio del primato degli azionisti, il più importante riferimento a livello mondiale è stato senza dubbio la General Electric sotto la guida di Jack Welch. Infatti, GE – in quel ventennio, e anche dopo, almeno sino alla crisi del 2008 – ha fatto scuola non solo perché ha formato un buon numero di manager che poi hanno preso la guida di grandi corporation, ma altresì perché gli insegnamenti di Jack Welch sono entrati nelle business school di tutto il mondo e hanno contribuito alla formazione di generazioni di giovani¹⁸.

Trattasi di imprese che possono essere competitive e redditizie anche su lunghi archi di tempo,

affette però da una qualche forma di miopia manageriale che le espone a rischi più o meno gravi. Questi, per quanto riguarda le relazioni di lavoro, si manifestano tipicamente in episodi di conflittualità sindacale e/o nella uscita di collaboratori in grado di procurarsi un lavoro meglio rispondente alle loro attese.

Ryanair¹⁹, ad esempio, sotto la guida di Michael O'Leary, CEO dal 1994, ha intrapreso uno straordinario percorso di successo, ma nella seconda decade di questo secolo è incappata in una serie di scioperi con conseguenti annullamenti di voli e ripercussioni negative sul conto economico e sulle quotazioni del titolo.

Pure un capo azienda garbato e diplomatico, se ha una *shareholder first mentality*, inevitabilmente ne è condizionato, con la conseguenza di generare relazioni economiche senza un sostrato di umanità.

È questo, ad esempio, il caso del leader di una internet company che, in una impresa acquisita del primo tipo, ne ha cambiato radicalmente il modello organizzativo per renderlo coerente con uno stile di management "comando e controllo". Nonostante fosse stata mantenuta tutta la straordinaria gamma di iniziative di welfare realizzate dalla precedente gestione, nel giro di alcuni mesi si è assistito all'uscita di numerosi collaboratori di valore, che mal tolleravano lo stile comando e controllo e non si sentivano affatto gratificati da un welfare aziendale che si iscriveva in un contesto organizzativo non più inclusivo e motivante come prima.

Ciò fa riflettere su come, nella conciliazione famiglia-lavoro, ancor più del che cosa si fa, contano il come e il perché si fanno le cose.

Imprese del terzo tipo

Per dare un'idea di questo tipo di imprese, verosimilmente assai numeroso e diversificato, cito due episodi.

Ad un convegno a cui ero stato invitato, un imprenditore mi aveva incantato con la descrizione della sua impresa e di tutte le cose belle e buone che facevano. Nel pranzo che ne è seguito mi sono trovato seduto accanto alla moglie dell'imprenditore e, nel rallegrarmi con lei per la bella realtà che avevano creato, mi è venuto spontaneo dire «chissà che bel clima organizzativo respirate nella vostra azienda!». Al che lei mi ha risposto: «Sì, ma più concedi ai dipendenti e più essi chiedono».

Questa battuta apre una finestra sulla realtà di una bella impresa familiare, nella quale per altro i collaboratori, verosimilmente affezionati, si sentono non (ancora) owner, bensì controparte di un padrone umano e comprensivo, ma pur sempre un padrone che il loro lavoro contribuisce ad arricchire.

L'altro episodio mi è accaduto ad un convegno con un pubblico di imprenditori e professionisti a cui ero stato invitato per tenere una relazione su valori e cultura d'impresa²⁰. Al termine dell'incontro sono stato avvicinato da un imprenditore che mi ha raccontato di un terribile shock: aveva creato un'impresa operante da anni in un clima collaborativo di operosa serenità, quando è scop-

piata una dirompente vertenza sindacale del cui emergere non aveva avuto alcun sentore.

La mia impressione è stata di trovarmi di fronte a un bravo imprenditore del primo tipo, impegnato nella buona gestione sia del business che delle relazioni di lavoro, ma che forse, nel gestire le relazioni industriali, aveva sottovalutato la persistenza nel territorio di una forte cultura antagonistica delle stesse.

Come si può intuire dai due esempi, il terzo tipo di imprese include una casistica assai varia, che probabilmente ha le sue radici culturali, sul versante dei lavoratori, nel retaggio storico della concezione antagonistica dei rapporti tra capitale e lavoro e, sul versante dei datori di lavoro, in una umanità impregnata di valori cristiani o di ideali socialisti.

5. Conciliazione e bene comune

La conciliazione famiglia-lavoro, mentre nelle imprese del secondo e del terzo tipo è la risultante di un processo negoziale tra parti scopertamente o velatamente contrapposte, in quelle del primo tipo è naturalmente parte di una concezione del fare impresa come bene comune.

In tali imprese, infatti, gli azionisti, liberatisi dall'idea di essere proprietari dell'impresa, sono calati nel ruolo di chi ha la responsabilità del buon governo della stessa nell'interesse di tutti. Considerano cioè l'impresa come un bene comune alla cui funzionalità tutti gli stakeholder e la società

nel suo complesso sono a vario titolo interessati. Il fatto che la proprietà del capitale sia privata nulla toglie al rilievo sociale e pubblico dell'impresa, ovviamente di maggiore o minore spessore in relazione ai caratteri settoriali e dimensionali della medesima. Se poi alcuni azionisti lavorano nell'impresa, ad essi è richiesto di spogliarsi della veste di azionisti e di comportarsi in tutto e per tutto come persone al servizio dell'impresa, alla pari di tutti gli altri collaboratori.

Così l'impresa, nella percezione dei lavoratori, a poco a poco perde le connotazioni padronali e può essere vissuta anche da loro come bene comune e questo modo di sentire darà l'impronta anche alle relazioni industriali.

Un caso interessante al riguardo è quello di una impresa elettromeccanica e della Fiom che nel 2019 firmarono un contratto integrativo aziendale, nel cui preambolo – spiegato e discusso parola per parola prima della firma – si legge: «Le parti che hanno sottoscritto questo accordo condividono una visione dell'Impresa quale BENE COMUNE da preservare e rafforzare. L'impresa non è una semplice organizzazione volta a massimizzare i profitti, ma bensì un luogo dove uomini e donne sono chiamati a realizzare una missione produttiva in maniera responsabile verso chi li ha preceduti, verso sé stessi e verso chi verrà in futuro, cui dobbiamo consegnare un'organizzazione solida e con un equilibrio economico-finanziario sostenibile. Tale obiettivo si realizza perseguendo l'efficienza aziendale ed il profitto affinché si possano assicurare all'Azienda i mezzi per lo sviluppo e per l'innovazione».

Dietro a questo contratto c'è evidentemente un cammino, che ha portato a costruire relazioni di qualità con i lavoratori e i loro rappresentanti sindacali, basate su stima e fiducia reciproche. Ma esso non sarebbe neppure iniziato se l'imprenditore non avesse fatto la convinta scelta di campo di considerarsi proprietario non già dell'impresa, ma del suo capitale, con le responsabilità, i doveri e i diritti ad esso connessi, e di considerare invece l'impresa quale bene comune²¹.

Note

¹ In questo scritto per semplicità mi riferisco alle imprese, anche se quanto vale per esse sul tema "conciliazione e bene comune" può estendersi a qualsiasi tipo di azienda o di organizzazione dotata di autonomia e responsabilità economica nel realizzare la sua missione produttiva.

² Le persone e soggetti a vario titolo coinvolti nella o dalla gestione di un'impresa sono comunemente indicati come gli stakeholder, in quanto detentori di un interesse il cui soddisfacimento o meno dipende da come l'impresa è gestita. Gli stakeholder hanno di solito consapevolezza del loro interesse immediato e sono attenti ai risultati che impattano direttamente su di esso. Così, ad esempio, attenti alle performance economiche sono gli azionisti, le banche, il mercato finanziario, mentre attenti alle performance sul versante umanistico sono i lavoratori, i sindacati, le comunità locali, gli ambientalisti. Ciò che spesso manca agli stakeholder è la consapevolezza di essere tutti interessati a che l'impresa sia gestita con responsabile lungimiranza costruendo un successo dalle solide basi, grazie a investimenti finalizzati a creare e sostenere sia posizionamenti forti sui mercati sia legami di fiducia reciproca con gli stakeholder tutti.

³ A. Zattoni, *L'umanesimo imprenditoriale di Adriano Olivetti: come la scienza e la cultura possono migliorare le persone, le imprese, la società*. In V. Coda, D. Montemerlo, A. Zattoni, *Innovazione culturale, innovazione tecnologica e successo dell'impresa*, Milano, Egea, 2021, p. 18.

⁴ Queste due compagnie aeree, come noto, hanno lo stesso modello di business low cost (che Ryanair ha copiato da SWA), ma non sono in concorrenza diretta fra di loro - essendo l'una leader del suo segmento negli Stati

Uniti e l'altra in Europa – ed operano entrambe con buone performance economico-finanziarie in un settore difficile che negli anni ha visto molte imprese fallire e altre sopravvivere grazie a ripetuti interventi di sostegno.

⁵ Il testo tra virgolette è tratto da V. Coda, M. Minoja, C. Parolini, *Economia aziendale e management*, Milano, Pearson, 2023, pp. 369 s.

⁶ Ecco alcune esternazioni di O'Leary: «My staff is my most important asset. Bullshit. Staff is usually your biggest cost. We all employ some lazy bastards who needs a kick up the backside, but no one can bring themselves to admit it»; [in merito alla fusione fra British Airways e Iberia] «It reminds me of two drunks leaning on each other»; «The best thing you can do with environmentalists is shoot them. These headbangers want to make air travel the preserve of the rich»; «If global warming meant temperatures rose by one or two degrees, France would become a desert, which would be no bad thing. The Scots would grow wine and make buffalo mozzarella»; «Germans will crawl bollock-naked over broken glass to get low fares». «We think they [i passeggeri che dimenticano di stampare il loro boarding pass. ndr] should pay €60 for being so stupid» (Michael O'Leary's 33 daftest quotes, «The Guardian», 8 Nov 2013). Queste esternazioni probabilmente sono anche parte di una strategia di comunicazione volta ad attirare l'attenzione della stampa con posizioni estreme, non necessariamente coincidenti con quelle ufficiali di Ryanair.

⁷ Peter Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954, p. 63.

⁸ Nella funzione obiettivo del management Drucker inserisce – oltre agli obiettivi di redditività, produttività, posizionamento competitivo e di acquisizione di risorse materiali e finanziarie – gli obiettivi concernenti l'innovazione, l'atteggiamento/motivazione dei dipendenti, l'acquisizione delle risorse manageriali necessarie per la continuità dell'impresa, le responsabilità pubbliche, il bilanciamento tra futuro di breve e futuro di lungo termine. Il bene dell'impresa, poi, non può che essere in armonia con il bene della società così che prosperità della società e prosperità dell'azienda si alimentino a vicenda: occorre cioè «fare ogni sforzo affinché tutto ciò che è produttivo per la società, tutto quello che a questa contribuisce dando nuova forza e prosperità, diventi fonte di forza, prosperità e di profitti anche per l'azienda» (*ibidem*, p. 85). Questo è il senso dell'inclusione delle responsabilità pubbliche tra le aree di attività in cui il management deve porsi dei precisi obiettivi.

⁹ Il patto sociale accennato fu propiziato dal Japan Productivity Center che adottò i principi guida definiti dalla First Productivity Conference del 21 maggio 1955, cui parteciparono rappresentanti del governo, dei lavoratori e del mondo imprenditoriale e manageriale (v. V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, UTET, 1988, p. 183 ss.).

¹⁰ Nel Regno Unito, com'è noto, la svolta neoliberista si è verificata sotto la guida politica di Margaret Thatcher (1979-1990).

¹¹ L'impatto rovinoso e destabilizzante delle politiche neoliberiste non era certo nelle previsioni dei governi che le adottarono né in quelle di Milton Friedman e degli altri economisti della Scuola di Chicago che le ispirarono. Ma non si può non rilevare che fu sottovalutato il rischio del dirottamento di tali politiche da parte dei CEO delle grandi imprese e degli altri attori forti del mercato finanziario a proprio esclusivo interesse (cf. V. E. Parsi, *Titanic. Naufragio o cambio di rotta per l'ordine liberale*, Bologna, Il Mulino, 2022).

¹² Ecco alcuni passaggi della dichiarazione della BRT: «While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders». Gli stakeholder sono poi elencati specificando per ognuno in che cosa consiste l'impegno nei loro confronti delle 181 corporation firmatarie del documento e la disamina termina con la seguente dichiarazione conclusiva: «Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country».

¹³ Le imprese italiane del quarto capitalismo sono così denominate per distinguerle dai grandi gruppi privati creati dalle famiglie dominanti nella fase iniziale del Novecento italiano (*primo capitalismo*), dal capitalismo pubblico nato all'inizio degli anni Trenta con l'IRI ed entrato in pieno sviluppo nel secondo dopoguerra (*secondo capitalismo*), nonché dal capitalismo dei distretti industriali degli anni Settanta-Ottanta (*terzo capitalismo*).

¹⁴ Il fenomeno del quarto capitalismo, a partire dalla indagine pionieristica di Andrea Colli (*Il quarto capitalismo: un profilo italiano*, Marsilio, 2002), ha richiamato l'attenzione di studiosi e centri studi. Tra le pubblicazioni recenti in argomento si segnala *Il segreto italiano. Tutta la bellezza che c'è* (a cura di V. Coda), Treccani 2023.

¹⁵ Supra, § 2.

¹⁶ Nelle imprese B2B la capacità di immedesimarsi nei problemi del cliente e di darsene carico è emersa con tutta evidenza nelle ricerche e interviste condotte da Isvi nelle multinazionali tascabili (supra, nota 5).

¹⁷ Cf. ad esempio, le citazioni dei casi Geico e Loccioni www.isvi.org in V. Coda, *Spirito d'impresa. Innescare e sostenere un fiorente dinamismo*, Milano, Egea, 2023.

¹⁸ Su Jack Welch e sull'impatto che lui e General Electric hanno avuto nel modellare lo *shareholder capitalism*, v. David Gelles, *The Man Who Broke Capitalism. How Jack Welch Gutted the Heartland and Crushed the Soul of Corporate America and How to Undue His Legacy*, New York, Simon & Schuster, 2022.

¹⁹ Supra, § 2.

²⁰ Relazione pubblicata col titolo "L'impresa siamo noi", *economia & management*, n.1 ° gennaio/marzo2020.

²¹ Quanto ipotizzato nel testo trova conferma nelle interviste svolte nell'ambito di un approfondito case study dell'Isvi.

Foto di Headway su Unsplash



www.fabriziodafano.com



La conciliazione come sintesi generativa

Fabrizio Dafano

*Io posso avere torto e tu puoi avere ragione,
ma per mezzo di uno sforzo comune
possiamo avvicinarci alla verità.*
Karl Popper

1. Premessa filologica

Sigmund Freud nel saggio *Significato antitetico delle parole primitive*, riguardo ai suoi studi circa l'interpretazione dei sogni, estende l'analisi del contenuto onirico alla circostanza secondo cui «una cosa in un sogno può significare il suo opposto» (Freud 1910, trad. it. 1997, 53). Stimolato dal libro del filologo Carl Abel, con riferimento all'antica lingua egizia, Freud rileva come si rinvenivano «un buon numero di parole con due significati, di cui uno è l'esatto contrario dell'altro» (*Ibidem*); volendo aggiornare tale particolarità semantica alle lingue vive, sarebbe come se, ad esempio, le pa-

role antitetiche “debole” e “forte” o “luce” e “buio” fossero racchiuse in un unico vocabolo. Tale doppio significato – sostiene Freud – costituisce una necessità logica, poiché è dall’esistenza del suo contrario che una parola, espressione di un oggetto o di un concetto, trae in realtà il suo più autentico e pregnante significato, senza il quale sarebbe svuotata di senso, priva di vita. «Se fosse sempre luce – prosegue Freud citando direttamente Abel – noi non potremmo distinguere la luce dal buio, e di conseguenza non potremmo avere né il concetto di luce né la parola che la indica» (*Ibidem*). Ciò, in effetti, comporta l’accettazione di un elevato grado di ambiguità semantica e, per molti versi, anche concettuale, risolta peraltro dal contesto lessicale nel quale si colloca la proposizione. Ambiguità, tuttavia, non è un sinonimo di falsità o di confusione interpretativa, semmai, in chiave moderna, di complessità.

Progressivamente, lo sviluppo del linguaggio, parallelo al progresso della civiltà occidentale, ha prodotto forme lessicali ed espressive maggiormente differenziate: mentre le antiche civiltà includevano nelle loro culture un livello di maggiore aderenza delle costruzioni semiologiche e linguistiche con le manifestazioni della natura, le società moderne, mosse dall’intento di sfuggire all’incertezza e alla contraddittorietà, hanno decisamente imboccato la strada della separazione dialettica, della uniformità ermeneutica, edificando gran parte della rappresentazione del mondo proprio sui contrari, ritenendo essere tale scelta la più corretta per intendersi con chiarezza,

avviando così, però, una deriva riduzionista che, con tutti i suoi enormi limiti, contrassegna severamente la nostra contemporaneità.

In base a tali premesse, appare interessante interrogarsi su quale potrebbe essere, riguardo alla parola e al concetto di *conflitto*, in una sorta di gioco lessicale, a guisa dell'antica lingua egizia, il vocabolo che da un lato completa e dall'altro si oppone a ciò che questa tradizionale espressione intende costituire come suo significato. Proponiamo due opzioni: *negoziazione* oppure *conciliazione*. Solo superficialmente, infatti, i due vocaboli possono ritenersi, se non identici, almeno affini o addirittura sostituibili. Nei paragrafi seguenti offriremo alcune riflessioni riguardo a questa importante scelta che può apparentemente risultare questione sofisticata e tendenzialmente irrilevante, mentre riveste, invece, un'importanza determinante per il sistema di valori su cui si basano le interazioni di natura conflittuale tra gli esseri umani, sia in ambito di rapporti sentimentali sia in relazione alla gestione degli interessi materiali.

2. Il conflitto e la sua funzione propulsiva

Il dizionario della lingua italiana Treccani definisce la parola *conflitto* come "combattimento, guerra" e, in senso figurato, "contrasto, urto, opposizione". Il termine deriva dal latino *conflictus* che, a sua volta, è il risultato della combinazione di *cum* (con, insieme) e *fligĕre* (percuotere, collidere). Il verbo *cum - fligĕre* assume, quindi, il significato di

“urtare una cosa contro l'altra”, ma anche di “essere in competizione”, “porsi in antagonismo”.

La semantica di questo vocabolo evoca significati correlati alla realtà storica ed esistenziale del *conflitto*, in base ai quali è possibile trarre alcune considerazioni legate al conflitto come elemento strutturale della natura e della vicenda umana.

Il conflitto costituisce, in effetti, parte integrante del vivere sociale dell'umanità e svolge intrinsecamente un'importante funzione propulsiva. Al riguardo, Ralph Dahrendorf in *Uscire dall'utopia*, sostiene che «la competizione individuale e l'azione collettiva sono in linea di principio mutuamente convertibili, e sono espressioni, essenzialmente equivalenti, della stessa grande forza sociale, la competizione (*contest*)» (Dahrendorf 1971, 504). Secondo questo studioso – come sostiene Cocozza nel suo saggio *L'agire inatteso* – «le società mutano e si evolvono in funzione della competizione e del conflitto che in esse si generano. Pertanto l'azione sociale può essere concepita come un'azione conflittuale tra le diverse classi sociali tesa a 'mantenere e stimolare il mutamento di intere società o delle loro parti (...) Come fattore del processo onnipresente del mutamento sociale, i conflitti sono profondamente necessari» (Cocozza 2020, 55).

Nel solco di una simile concezione, si pone la teoria del materialismo storico di Marx ed Engels che vede al centro del sistema socioeconomico una permanente dialettica conflittuale tra il proletariato, la classe operaia, che vuole affrancarsi dal giogo della sottomissione e dello sfruttamento e

i detentori dei mezzi di produzione, i capitalisti, che intendono mantenere lo status quo ed estendere il loro potere d'influenza: «La storia di ogni società esistita fino a questo momento, è storia di lotte di classi» (Marx, Engels 1971, 54).

In altri termini, l'uomo è portatore di diverse categorie di bisogni, al soddisfacimento dei quali si frappongono ostacoli che richiedono di essere in qualche modo superati, anche *in extremis* tramite l'uso della forza, per raggiungerne il soddisfacimento. «Ciò che Marx tenta di dimostrare – sostiene Karl Popper in *La società aperta e i suoi nemici* – è che ci sono soltanto due possibilità: che un mondo terribile debba continuare per sempre o che un mondo migliore debba alla fine emergere; e non vale certo la pena di considerare seriamente la prima alternativa» (Popper 1996, 169).

Il conflitto è, dunque, fondamentale poiché costituisce un potente veicolo di progresso, purché sia opportunamente tenuta sotto controllo e conseguentemente gestita la sua potenziale forza d'urto; quanto più l'obiettivo è ambizioso, tanto più cresce la probabilità di incontrare ostacoli e opposizioni, e quindi di esperire conflitti.

Le fonti rituali del conflitto, inoltre, non sono esclusivamente costituite da interessi materiali, bensì anche da divergenze di valori, di credenze, di culture. Ogni conflitto è, in realtà, un composto di molteplici tensioni che rischiano di degenerare. Per questo c'è sempre bisogno di una congrua attività di mediazione, direttamente svolta dalle parti individuali o collettive in causa o da un arbitro *super partes*.

3. Negoziazione e conciliazione: analogie e differenze

La negoziazione è la modalità di gestione dei conflitti che permette di ridurre i contrasti tra le parti con soluzioni reciprocamente soddisfacenti, nell'ambito di dispute su interessi materiali.

La parola negoziazione deriva da due vocaboli latini: *nec* (né) e *otium* (ozio), la combinazione dei quali può essere resa in italiano con "assenza di pigrizia" o "assenza di inazione". Il senso è quindi un chiaro invito all'azione e all'impegno allo scopo di addivenire ad una transazione vantaggiosa ed evitare, così, costi, inimicizie e scontri. Il concetto di negoziazione è tradizionalmente e sempre più associato al mondo degli affari, del business, quale processo di mediazione volto a ottenere un risultato in base a una rinuncia reciproca da parte dei soggetti interessati, rispetto alle loro originarie attese e pretese; non a caso il termine *negozio* suggerisce un evidente collegamento con attività di natura commerciale. Scopo prioritario della negoziazione è, in definitiva, il raggiungimento di un accordo in cui due o più parti siano disposte a una rinuncia parziale, ma non a perdere ciò che riterrebbero inaccettabile concedere: quanto più è possibile ottenere, tanto più è elevato il grado di ostracismo. Le parti non coltivano, dunque, un interesse comune, sono bensì mosse da mire personali: vedono l'altro essenzialmente come un ostacolo, un potenziale nemico. Qualora l'opera di mediazione non porti al risultato minimo auspicato, la svolta verso lo scontro aperto è inevitabile

e i poteri in campo adotteranno ogni strategia e azione, anche relativamente scorretta o violenta, per conseguire ciò che si ritiene legittimo.

L'etimologia della parola conciliazione proviene anch'essa dal latino *conciliatio*, composta dalla particella *cum* e dal sostantivo *cilium*, e offre un significato assai differente da *negotium*; evoca, infatti, un senso di unione, un vincolo, un legame, un orientamento alla pacificazione, a rendere reciprocamente benevoli gli interlocutori, concependo il conflitto in una prospettiva più ampia, inclusiva di valori immateriali, e agendo per l'interesse comune, e non per il proprio esclusivo tornaconto.

La conciliazione, differentemente dalla negoziazione, si propone di essere una sintesi generativa di diversità, una possibilità concreta di operare in termini di costruzione di una dimensione non ancora esplorata, integrando il mero campo negoziale con nuove vedute e più elevati propositi.

4. La conciliazione come ricostruzione

La conciliazione è, pertanto, un ampliamento dell'orizzonte di senso del conflitto, offrendo un complesso di stimoli e di possibilità che acquistano una valenza sociale e non meramente economica. Il profitto, nell'ambito di una dimensione conciliativa, infatti, non è l'unico riferimento concettuale e operativo da considerare.

«Una società umana estremamente sviluppata e organizzata è una società in cui i singoli membri sono in relazione reciproca in una molteplicità di

modi diversi, intricati e complessi, tramite cui essi condividono tutti una quantità di comuni interessi sociali – interessi per il miglioramento della società – e tuttavia, d'altra parte, sono più o meno in conflitto in relazione ai numerosi altri interessi che essi posseggono solo come individui o che altrimenti condividono l'uno con l'altro solo in gruppi esigui e limitati» (Mead 2010, 384).

In una simile prospettiva, la mera attività negoziale deputata ad affrontare e risolvere dilemmi, divergenze e controversie tipiche del business, si rivela del tutto inadeguata e insoddisfacente, poiché l'intento ultimo non è l'utile, seppur attraverso la rinuncia di parte dell'utile teorico, bensì il beneficio collettivo, al cui interno rientra ovviamente l'individuo maggiormente interessato e coinvolto nella situazione conflittuale.

Gli attuali concetti di sostenibilità, economia circolare e inclusione possono essere ricompresi nel novero dei valori che a loro volta ispirano logiche e pratiche proprie di una conciliazione, nella sua accezione più ampia e pregnante: riconoscere e armonizzare istanze tra loro differenti e posizioni che collidono.

Si tratta di un'operazione complessa, ispirata da criteri di razionalità e di lungimiranza, che Mead definisce "ricostruzione sociale".

«E la mente o pensiero è anche – in quanto posseduta dai singoli membri della società umana – il mezzo, o meccanismo, o dispositivo tramite cui la ricostruzione sociale viene effettuata o realizzata. Giacché è il possesso di menti o facoltà di pensiero che mette in grado gli individui umani

di tornare criticamente, per così dire, sulla struttura sociale organizzata della società alla quale essi appartengono e di riorganizzare o ricostruire o modificare ad un maggiore o minor grado quella struttura sociale, come le esigenze di evoluzione sociale di tanto in tanto richiedono» (*Ibidem*, 385).

5. Il bene comune

La conciliazione appare, in considerazione di quanto espresso, una preziosa leva di progresso: concetto da intendere non in senso meramente legato al livello d'innovazione e di conquista di nuove possibilità di miglioramento del tenore generale di vita, peraltro pienamente auspicabili, bensì, piuttosto, all'acquisizione di una coscienza e di una cultura del bene comune.

«Cultura vuol dire orientamento, e quest'orientamento è sempre teso a un ideale, il quale è più che l'ideale d'un individuo: è l'ideale d'una comunità» (Huizinga 2012, 22).

D'altra parte, il bene comune è lo scopo naturale e irrinunciabile di una comunità fondata su un sistema di valori etici condivisi, basata su strutture sociali di natura affettiva, protettiva ed evolutiva: la famiglia; e su sistemi di produzione e sviluppo: il lavoro organizzato.

Famiglia e lavoro costituiscono, in definitiva, tradizionalmente, gli elementi cardine di una civiltà: l'una alimenta l'altro e viceversa. La sinergia tra queste due dimensioni, non agevolmente conci-

liabili, determina le migliori premesse per una società il più possibile equilibrata, al cui interno ciascun individuo possa coltivare, liberamente e ragionevolmente, le proprie chances di vita.

6. Conclusioni

La conciliazione intesa come attività altamente razionale depriva quindi le situazioni conflittuali di quelle derive emotive e pulsionali che spingono gli individui a ricercare il massimo del soddisfacimento dei loro bisogni, interessi e desideri, da altri contesi o contrastati, attraverso strategie manipolatorie, rinunce rancorose o comportamenti aggressivi.

La conciliazione è ricostruzione prospettica tramite un agire assiologico che si propone non solo il componimento di disparità tendenti a dividere, ma anche e soprattutto la generazione di un nuovo interesse, comune per le parti. In questo senso la conciliazione diventa l'occasione di una nuova realtà che non sottende la rinuncia a qualcosa ma la conquista di un qualcosa di nuovo, motivante, ingaggiante e desiderabile per le parti coinvolte.

«La ricostruzione sociale e la ricostruzione del sé o della personalità sono i due aspetti di un solo processo: il processo dell'evoluzione sociale umana» (*Ibidem*, 387).

Bibliografia

Cocozza A.

2020 *L'agire inatteso*, Franco Angeli, Milano.

Dahrendorf R.

1971 *Uscire dall'utopia*, Il Mulino, Bologna.

Freud S.

1997 *Psicoanalisi della società moderna*, Newton, Roma.

Huizinga J.

2012 *La crisi della civiltà*, PGRECO Edizioni, Milano.

Marx K., Engels F.

1971 *Manifesto del Partito comunista*, Laterza, Bari.

Mead G.H.

2010 *Mente, sé e società*, Giunti, Firenze-Milano.

Popper K.

1996 *La società aperta e i suoi nemici. Hegel e Marx falsi profeti*, vol. II, Armando, Roma.

annamferraresi@gmail.com
nicoloterminio@gmail.com



La generatività della coppia nella conciliazione tra famiglia e lavoro

Anna Maria Ferraresi, Nicolò Terminio

1. Un'unica vocazione

In questo contributo le nostre riflessioni si focalizzeranno sulla funzione generativa che la coppia può svolgere nella conciliazione tra famiglia e lavoro. La nostra prospettiva è ovviamente condizionata dalla nostra vita di coppia e dal particolare percorso professionale di ciascuno di noi, tuttavia riteniamo che gli aspetti che approfondiremo possano essere estesi anche ad altre situazioni e altri contesti.

Non proponiamo una modalità esemplare per gestire la conciliazione tra famiglia e lavoro, ma una piccola testimonianza di quanto la vocazione per il lavoro e quella per la famiglia costituiscano una dimensione che di per sé è unita, e che solo

qualche inciampo e qualche condizionamento socio-culturale può concepire come due tragitti separati che vanno conciliati. Non vediamo, infatti, una contrapposizione tra il desiderio di realizzare una famiglia e il desiderio di realizzarsi nel lavoro.

2. Una questione di coppia

Il nostro presupposto di partenza è l'unità della vocazione nella vita familiare e nella vita lavorativa. Famiglia e lavoro non sono dunque due realtà separate che si tratta di congiungere, ma due dimensioni dello stesso slancio generativo che porta ciascun membro della coppia a realizzare la propria vocazione.

La famiglia e il lavoro fanno parte di un'unica chiamata perché in entrambi i casi si tratta di realizzare la verità del proprio desiderio. Dal punto di vista psicoanalitico il desiderio è una vocazione perché si configura come una chiamata, una chiamata di cui non siamo padroni e una chiamata che, per quanto discernimento potremo compiere, rimarrà sempre come un mistero.

La coppia va considerata come quel dispositivo relazionale che amplifica e sostiene lo slancio del desiderio di ciascuno. È dunque lo stato mentale di coppia che consente a ciascun partner di trovare il suo modo particolare di conciliare esigenze familiari ed esigenze lavorative. Le questioni relative alla conciliazione famiglia-lavoro vanno interpretate quindi come delle questioni di coppia e non come questioni del singolo. Ci sono ovviamente molti altri

livelli di lettura dei temi e dei problemi legati alla conciliazione famiglia-lavoro, però se ci soffermiamo sulla dimensione psicologica e relazionale, allora possiamo osservare che molti problemi individuali nella conciliazione tra famiglia e lavoro derivano anche dall'essere concepiti e affrontati a livello del singolo soggetto. In parole concrete, se una donna, o un uomo, fa fatica a conciliare le esigenze della vita familiare con le sue aspirazioni professionali non ha un problema individuale, il suo è un problema della coppia. Se la questione non si concepisce così, si rischia inavvertitamente di alzare una barriera di separazione all'interno della coppia e, al contempo, di depotenziare le risorse che una famiglia può mettere in campo per tenere viva la sua apertura.

Diventa allora fondamentale concepire famiglia e lavoro come parti di un'unica vocazione e, allo stesso tempo, affrontare sempre come coppia le avventure e le sfide della vita familiare e lavorativa.

3. Due conciliazioni in relazione

Il punto cruciale per conciliare famiglia e lavoro è superare l'ottica individualistica perché la conciliazione è una questione di coppia e non solo del singolo individuo. In quest'ottica la coppia si trova di fronte a una duplice questione: da una parte la modalità di conciliazione famiglia-lavoro del singolo partner e dall'altra la modalità attraverso cui le due conciliazioni si mettono in relazione tra loro. «La conciliazione è un'arte: richiede una co-

stante volontà di superarsi ed è fatta di tanti momenti di ispirazione. Ciascuna coppia deve decidere, liberamente, che cosa fare in ogni tappa della propria vita. [...] Non si tratta di due progetti individuali, bensì di un unico progetto che coinvolge tutta la famiglia» (Chinchilla, Moragas 2009, 194-195).

Si tratta allora di costruire un annodamento tra la conciliazione famiglia-lavoro di Anna e la conciliazione famiglia-lavoro di Nicolò, altrimenti, senza questo annodamento, il peso della questione cade sulla dinamica di coppia che si trova così a vivere un conflitto interno: marito e moglie si trovano in qualche modo a dover mettere in competizione le rispettive necessità di conciliazione famiglia-lavoro. In tal modo la coppia invece di diventare il luogo generativo che fa spazio alla conciliazione si trasforma come un amplificatore dei problemi. Il pericolo è che la difficoltà dell'annodamento tra le due conciliazioni degeneri in una lotta di potere o di prestigio, come se un lavoro fosse più importante di un altro o la realizzazione di uno dei due partner debba essere sacrificata per sostenere quella dell'altro. In questo modo viene affibbiato al partner un ruolo sbagliato: «non c'è quasi nulla di meglio, nella creazione dell'infelicità, che il mettere l'inconsapevole partner di fronte all'ultimo anello di una lunga e complicata catena immaginaria, nella quale egli svolge un ruolo decisivo e negativo» (Watzlawick 1983, 30). Scivolare su questo piano è un rischio notevole per la coppia che invece di conciliare e amplificare le vocazioni dei due partner impone una scis-

sione tra il dovere e la vocazione. In queste situazioni bisogna chiedersi esplicitamente – e se non lo si fa, la domanda continua comunque a porsi a livello inconscio – quale ruolo ha assunto l'altro partner: è diventato qualcuno che mi chiede di ridurre la mia spinta desiderante? È qualcuno che ritiene che la mia vocazione familiare debba prevalere su quella lavorativa? Oppure è qualcuno a cui chiedere di farmi da supporter nella mia realizzazione professionale dedicandosi maggiormente alla famiglia anziché al lavoro? E su che base stabilire chi dei due partner deve sacrificare il lavoro e chi deve invece puntare a realizzarsi nel lavoro? Quale idea della coppia e della famiglia presiede a queste suddivisioni? Quale idea di donna e di uomo sovradetermina questi pensieri? Esiste una suddivisione delle vocazioni che può essere orientata dalle differenze di genere?

Le domande, che vengono sollevate da una concezione che separa la vocazione familiare da quella lavorativa e da una visione che interpreta in modo individualistico la questione della conciliazione famiglia-lavoro, sarebbero ancora tante e tutte accomunate dallo stesso vizio di partenza che vede la coppia come una dimensione relazionale composta solo da due persone.

4. La generatività di coppia

Nella nostra visione la relazione di coppia va concepita come un'entità terza che eccede le due singolarità che la generano. Se il legame di coppia

viene considerato come il primo figlio di una coppia, allora il Noi viene vissuto come un'eccedenza che supera l'ego di ciascuno dei due partner (Terminio 2015).

Farsi orientare dunque dalla coppia nella conciliazione tra famiglia e lavoro non vuol dire riferirsi soltanto al partner, ma innanzitutto a quella dimensione che è stata generata insieme al partner. Ciò che la coppia genera è l'amore, e l'amore non è soltanto quello che spinge un partner verso l'altro, ma è una dimensione che fa esistere il Noi come un'eccedenza che fa sì che 1+1 non fa 2, ma 3. È grazie all'amore che la relazione di coppia diventa la manifestazione di una dimensione che eccede e trascende l'io di ciascun partner. L'amore non congiunge due soggetti in modo complementare, ma li apre a un'ulteriorità che li fa uscire da sé stessi aprendoli alla vita e al mondo. Ecco in sintesi un modo per intendere il concetto di generatività e le ragioni per cui ha delle conseguenze notevoli non solo nel modo di intendere il sacramento del matrimonio o l'educazione dei figli (Terminio 2023), ma anche l'approccio alla vita lavorativa.

5. Soli, ma non senza l'Altro

Nella vita di coppia la "generatività del desiderio" (Terminio 2011) consente di trasformare la "questione" della conciliazione famiglia-lavoro in una sfida che viene vissuta insieme nella quotidianità. Nella gestione della vita familiare si può essere da

soli nello svolgimento di alcuni compiti e nel far fronte ad alcuni impegni, ma questo non vuol dire che quell'azione individuale sia compiuta fuori dallo spirito di coppia. Ciò che fa la differenza non è quindi chi si occupa di cosa, ma il fatto che chi compie quello sforzo o quel sacrificio non si senta solo a livello relazionale, perché in quel momento sta realizzando un progetto di coppia.

In tal modo la coppia diventa la matrice relazionale dei singoli sforzi individuali, sforzi che possono essere distribuiti in maniera non omogenea, ma che tuttavia non si configurano come uno sbilanciamento da una parte o dall'altra, perché ciò che è importante non è soppesare la quantità di impegni, ma vivere la coppia come quella dimensione che è presente anche quando si è da soli. È un aspetto delicato di cui prendersi cura (Murphy 2019) e richiede che ciascuno dei due partner si renda co-responsabile di tutto ciò che viene fatto. Non bisogna puntare quindi sulle suddivisioni a priori degli ambiti di intervento nella gestione della vita familiare, altrimenti si rischia di fare dell'identificazione ai vari "ruoli di genere" (Terminio 2021) l'occasione per rifugiarsi nella pigrizia di chi si sottrae al coinvolgimento o nel lamento di chi chiede un maggiore coinvolgimento all'altro partner.

Per vivere la vocazione in modo generativo ciascuno deve saper mettere a fattor comune il talento che gli appartiene, quella specificità che lo distingue, perché solo mettendolo a servizio del legame la coppia acquisirà quello sguardo unico sulla realtà che, come ogni forma di legame, si manifesta come un di più, come un'eccedenza che supera lo

sguardo di ciascuno. È importante sapersi fidare completamente dell'altro e ancor di più fidarsi dello slancio generativo che nasce dalla relazione.

6. L'amore oltre l'identificazione

Occorre aggiungere un ulteriore aspetto riguardo alla generatività della coppia, un aspetto che ha una ricaduta sul modo in cui si interpreta il proprio ruolo lavorativo. Oltre ad aver sottolineato che il legame di coppia è il primo figlio della coppia, bisogna anche considerare che all'interno della coppia quello che abitualmente è il nostro ruolo identificatorio – cioè, l'immagine in cui noi ci riconosciamo e in cui ci sentiamo a posto con noi stessi – viene in qualche modo disarcionato. L'esperienza dell'amore infatti non è un'esperienza che consolida la nostra identificazione, la vocazione dell'amore introduce una crepa nella nostra identificazione e apre la nostra identità verso l'altrove. Se ci si lascia guidare dall'amore non avviene un consolidamento dell'ego perché il partner non è un doppio narcisistico in cui rispecchiarsi, né l'altro è colui o colei che deve sostenere la mia identificazione. In amore non è in gioco la conferma della buona immagine di sé, anzi avviene la scoperta di tutto ciò che nessuna rappresentazione individuale e sociale potrà mai esprimere pienamente. L'amore sposta l'attenzione dalla staticità dell'idea di sé al dinamismo del proprio slancio desiderante verso l'Altro.

La generatività della coppia è un ingrediente essenziale per riporre fiducia in questo atteggiamento.

mento desiderante non solo nella vita familiare, ma anche nel proprio contesto lavorativo (Covey 2006). L'amore di coppia predispone ciascun soggetto ad affrontare il lavoro senza cercare una conferma alla propria identificazione, ma un'occasione per esplorare la propria chiamata a realizzare la verità di ciò che si è. Non si tratta di una verità scritta una volta per tutte nel proprio inconscio, ma di una verità che può farsi grazie all'esperienza dell'incontro.

Questa posizione peraltro aiuta il singolo anche nel suo posto di lavoro, qualunque esso sia, a non ricercare la conferma alla propria identità nei risultati, nell'altro, nella performance, ma a trovare il proprio slancio creativo in quello che si fa (Csíkszentmihályi 1997). Quindi a prescindere che ci si rivolga al proprio partner, al proprio figlio, al proprio collega o responsabile, quello che ha senso cercare come bussola che orienta il proprio percorso è saper mantenere il focus sul proprio desiderio, su ciò che rivela la propria verità, l'aderenza alla propria autenticità – e questo si percepisce innanzitutto tra sé e sé o nella preghiera (Terminio 2022). È una sfida quotidiana, spesso molto difficile da vivere perché nella vita sociale ciascuno di noi è soggetto a stimoli discordanti, in alcuni casi addirittura sembra che il soggetto debba identificarsi con un ruolo e un modo di comportarsi predefinito da altri, dal team di lavoro o dalla cultura aziendale (Schein, Schein 2017).

Il lavoro non è dunque il campo relazionale dove ottenere riconoscimento e conferme per la propria autostima, ma, come la famiglia, dovrebbe

essere il luogo dove sperimentare l'eccedenza dell'opera che si realizza. Altrimenti il lavoro rischia di essere interpretato come l'ennesima situazione per continuare a mantenere una buona immagine di sé o per ottenere finalmente quel riconoscimento che si ritiene ingiusto non ricevere.

Il lavoro, come l'amore, richiede di mettersi in gioco con la parte di sé che ama ciò che fa e non con la parte di sé che vuole essere amata per quello che fa. Quando si ama veramente si trova il senso di ciò che si fa nell'atto stesso in cui lo si compie. Questo d'altra parte apre a una grandissima opportunità sia in ambito familiare sia in ambito professionale: emanciparsi dal dover interpretare una parte (il bravo coniuge, il collaboratore efficiente, il collega che fa team) ci porta a vivere quegli stessi ruoli in modo autenticamente creativo, lasciando agli altri l'opportunità di vederci per quel che siamo realmente, con i nostri talenti e le nostre vulnerabilità, generando così quell'eccedenza relazionale per cui nel lavoro in team, come nella vita di coppia, ci si può aprire alla creatività e alla piena autenticità.

Bibliografia

Chinchilla N., Moragas M.
2009 *Artefici del nostro destino. Realizzare se stessi tra famiglia e lavoro*, a cura di L. Rebuzzini, Fausto Lupetti, Bologna 2010.

Covey S.M.R.
2006 *La velocità della fiducia. L'unica cosa cambia tutto*, trad. it. di T. Abelli, Franco Angeli, Milano 2016.

Csikszentmihályi M.

1997 *Creatività. Il flow e la psicologia della scoperta e dell'invenzione*, trad. it. di M. Simone e R. Voi, Roi, Macerata-Milano 2022.

Murphy K.

2019 *L'arte di saper ascoltare. Che cosa ti perdi se non ascolti e perché è importante*, trad. it. di E. Craveri, Corbaccio, Milano 2021.

Schein E.H., Schein P.

2017 *Cultura d'azienda e leadership. Quinta edizione*, trad. it. di S. Parmigiani, Raffaello Cortina, Milano 2018.

Terminio N.

2011 *La generatività del desiderio. Legami familiari e metodo clinico*, pref. di C. Pontalti, Franco Angeli, Milano.

2015 *Siamo pronti per un figlio? Amarsi e diventare genitori*, San Paolo, Cinisello Balsamo.

2021 *Educare alla relazione. Amore, affetti, sessualità*, Edizioni Dehoniane, Bologna.

2022 *L'eredità creativa. Preghiera e testimonianza tra cristianesimo e psicoanalisi*, pref. di M. Recalcati, Il melangolo, Genova.

2023 *La promessa dell'amore. Accogliere e accompagnare le "coppie imperfette": una lettura psicoanalitica dell'Amoris Laetitia*, Effatà, Cantalupa (To).

Watzlawick P.

1983 *Istruzioni per rendersi infelici*, trad. it. F. Fusaro, Feltrinelli, Milano 1997.



Foto di Ryoji Iwata su Unsplash

Esperienze

A dark, atmospheric photograph of a stone-paved path leading into a misty or smoky environment. The path is made of irregular, light-colored stones and recedes into the distance, disappearing into a thick, greyish-white mist or smoke that fills the upper two-thirds of the frame. The lighting is low and dramatic, creating a sense of mystery and depth. The overall mood is somber and contemplative.

valentinap1981@gmail.com



La capacità di conciliare che si allena già da bambini: scuola, pedagogia e bene comune

Valentina Piazza

Nella mia professione di maestra elementare ho sperimentato che la scuola è un luogo interiore ed esteriore in cui la conciliazione trova il suo spazio vivente, sia per i maestri che per i bambini e può veramente diventare una delle prime “palestre” in cui iniziare ad allenare la capacità di conciliare. Conciliare che per me significa accogliere tutta la complessità che sentiamo, sia interiormente che nelle relazioni, e saperla costantemente trasformare in qualcosa di vitale, di nuovo e di creativo che solo le differenze sono in grado di generare. Partendo da me e dal mio ruolo di maestra, che vivo all'interno del contesto delle scuole Waldorf, il primo ambito della conciliazione e su cui costantemente lavoro è sicuramente quello inte-

riore, considerando che l'educazione è imprescindibile da una costante autoeducazione.

Il primo lavoro che ho imparato a fare è quello su di me per sapermi preparare e predisporre interiormente ad affrontare il mio lavoro di maestra. So, infatti, che non devo mai entrare in classe portando il mio ego, in cui possono abitare paure, giudizi, pregiudizi, tensioni ed intemperanze; è la verità del mio io che deve entrare in contatto con i bambini, un io spontaneo ma non reattivo, un io maturo, preparato interiormente, un io che sceglie e sente ogni giorno la missione e la vocazione della maestra. Ogni educazione ha, quindi, come base un grande lavoro di autoeducazione in cui è fondamentale trovare il proprio centro e ritrovarlo ogni giorno nel momento in cui si varca la porta della classe. Questo significa anche incontrare i propri dubbi e le proprie inadeguatezze per lavorarle e saperle trasformare in modo costruttivo, sempre convinti che si poteva fare meglio, ma sicuri di aver fatto sempre quello che si sentiva autenticamente vero. E così la prima conciliazione è quella dentro sé stessi, tra il proprio ego ed il proprio io autentico, nella permanente ricerca di una solida centratura che i bambini avvertono in modo istintivo ed immediato. Avvertono la sincerità delle intenzioni e dei sentimenti, avvertono i pensieri, si lasciano avvolgere dall'entusiasmo, ma solo se autentico.

Solo dopo un profondo e sincero lavoro su e con sé stessi è possibile l'incontro con la classe nel suo insieme, con il suo colore e le sue peculiari caratteristiche e l'incontro con ogni bambino, nella sua specificità e la sua unicità.

È il terreno in cui conciliare significa combinare insieme l'obiettivo della crescita e dell'apprendimento con tutte quelle spinte che nei bambini a volte resistono a questo, o meglio richiedono di stimolare l'apprendimento in modo coerente con i loro tempi, predisposizioni, temperamenti.

Ogni bambino, infatti, è portatore di particolarità e differenze ed il lavoro non è volto direttamente alla conquista di capacità e competenze standardizzate, ma all'armonizzazione del proprio temperamento, alla scoperta graduale del proprio sé. Nella nostra formazione di maestri dedichiamo un grande approfondimento allo studio dei 4 temperamenti che differenziano i bambini tra di loro proprio perché educare per noi è prima di tutto comprendere le necessità e le qualità di ogni bambino per poi svilupparlo nella propria individualità. E così tra le prime cose cerchiamo subito di comprendere se ci troviamo di fronte bambini melanconici, collerici, flemmatici o sanguinici. E nel mio lavoro cerco costantemente di trasformare queste differenze in forze positive di apprendimento sia didattico che comportamentale. Tutto nella giornata è pensato per favorire questo apprendimento.

Quando i bambini arrivano e nell'attesa che tutta la classe sia completa ognuno di loro si dedica con responsabilità ed autonomia al suo specifico lavoro manuale, un lavoro che gli viene affidato individualmente per imparare a sviluppare le forze più pratiche e più concrete, predisponendosi così a tutto il valore concreto che gli porterà l'apprendimento della giornata.

Al suono del gong, la nostra “delicata” campanella, quando la classe è completa, c'è un prezioso momento di concentrazione in cui tutti insieme ci si raccoglie per radunare le proprie forze interiori e predisporre con intenzione e con volontà alla giornata da vivere insieme.

Arriva poi il momento di attivare il corpo e, seguendo un movimento ritmico, si recita una poesia, si legge una storia oppure una filastrocca in cui diventano protagonisti i diversi temperamenti ed ogni bambino ha la possibilità di riconoscersi in un personaggio che riesce a dar voce alla sua interiorità.

*Con i rossi cappuccetti,
se ne vanno giù i nanetti,
presto, presto, ogni mattina
con piccozza e lanternina.*

*Verde veste, barba bianca,
grossa pancia, mano stanca
pure noi nanetti siamo,
ma dormire preferiamo.*

*La miniera buia e scura,
sempre mette a noi paura
com'è triste scender giù,
torna indietro nano blu!*

*Viva, viva, il sole splende
e il nanetto giallo scende
ben felice nel profondo:
gioia e tesori dona il mondo.*

Inizio poi con la didattica e, mentre svolgo l'insegnamento ed interagisco con i bambini, si realizza l'intreccio delle loro piccole anime, i loro temperamenti si incontrano e spesso si scontrano.

Ed il mio lavoro è far emergere le loro differenze, renderli consapevoli di quanto siano diversi ed insegnare loro a trovare armonie che non siano facili compromessi, ma difficili e solide conquiste, comprendendo la particolarità ed il valore di cui ognuno di loro è portatore.

Ho avuto ad esempio in classe due bambini collegerici ed ho deciso di metterli vicino proprio perché, così come accade quando ci si guarda allo specchio, riuscissero a vedere l'uno nell'altro i pregi ed anche i limiti del proprio modo di essere e questa consapevolezza diventasse lo stimolo per migliorarsi e diventare più capaci di interagire con tutti. Un lavoro difficile, che mi ha richiesto molta pazienza. Non ho cercato la strada più semplice e neanche la soddisfazione che avrei potuto più semplicemente provare cercando di combinare un bambino collerico con uno più calmo e flemmatico. Il mio vero lavoro è cercare di sviluppare nei bambini la forza di sapersi conciliare con gli altri, riuscendo a modulare il proprio comportamento, sapendo ascoltare l'altro e predisponendosi così a convivere ed a collaborare in modo maturo.

E così anche per il bambino la capacità di conciliare diventa un processo anche interiore prima ancora che relazionale, conciliare i propri impulsi con le regole, le proprie reazioni con quelle degli altri, i propri bisogni con i bambini che hanno gli stessi bisogni o ne hanno di opposti.

Ho imparato che per insegnare questo devo anche saper aspettare, non risolvere sempre le cose nel momento in cui accadono, ma saper creare anche a volte uno "spazio sospeso" in cui far accadere eventi anche problematici, perché il loro compimento sia anche l'evidenza che è necessario un cambiamento. Ma solo così i bambini crescono veramente, scoprendo che la convivenza è un'arte complessa che occorre imparare. Però ognuno lo impara con i tempi ed i modi che gli sono necessari, anche qui non c'è nulla di standardizzato. L'insegnamento è un'arte, non ci sono metodi o strategie confezionate e per questo sono così importanti l'autoeducazione, la capacità di saper ascoltare e l'Amore, quello che ti permette di avere anche l'intuizione giusta per la situazione specifica. Solo con un io centrato ed un animo ben predisposto si possono governare le situazioni che si presentano, prendendo la decisione giusta per quella specifica situazione. Ma questo non significa che si può improvvisare, c'è uno studio profondo dell'essenza vera dell'essere umano nel suo complesso e dell'essere umano in divenire.

E poi c'è il meraviglioso mondo in cui sperimentare l'insegnamento di quelle che vengono chiamate materie, ma che noi definiamo "forze".

La forza della gratitudine e della comprensione del senso delle cose che la storia sviluppa, la forza della spazialità che la geografia favorisce, le forze del sentire legate tutte le arti, la forza del ritmo legata alla matematica e per ognuna di queste ci sono tanti modi diversi di insegnamento che dobbiamo conciliare perché ogni bambino si senta

motivato e coinvolto nell'apprendimento. Ed il rispetto e la considerazione delle loro differenze deve sempre caratterizzare sia il mio metodo di insegnamento che i miei contenuti.

Tempi più serrati per i collerici, tanti collegamenti di fantasia e di immagini per i sanguinici, pause di riflessione per i flemmatici e tanti dettagli concreti e razionali per i melanconici, lasciando anche che ognuno di loro "colori" gli argomenti con i propri caratteri.

Poi tutto l'insegnamento è accompagnato e sostenuto dall'arte in ogni sua forma perché a questa età il bambino deve vivere in un mondo bello. Ma questo, oggi, significa anche lavorare ad un'altra forma di conciliazione: come dice Calvino: «L'inferno dei viventi non è qualcosa che sarà; se ce n'è uno, è quello che è già qui, l'inferno che abitiamo tutti i giorni, che formiamo stando insieme. Due modi ci sono per non soffrirne. Il primo riesce facile a molti: accettare l'inferno e diventarne parte fino al punto di non vederlo più. Il secondo è rischioso ed esige attenzione e apprendimento continui: cercare e saper riconoscere chi e cosa, in mezzo all'inferno, non è inferno, e farlo durare, e dargli spazio». Voglio dire che il maestro ha il compito e la responsabilità di nutrire l'anima dei bambini con la bellezza, tipica dell'arte e della natura ed in un modo come quello odierno queste due vanno ricercate con costanza dato che non sono fruibili facilmente. Ed una volta trovate vanno "curate", nel senso che bisogna prendersene cura per, appunto "farle durare e dargli spazio".

Quindi anche l'alternanza dell'arte con la cultura, dei lavori artigianali e manuali con quelli più teorici, dei momenti a contatto con la natura con i giochi, arricchisce l'anima dei bambini e dà spazio a tante sfumature interiori che poi facilitano la loro capacità di accogliere e conciliare le complessità e le differenze.

L'ultimo aspetto della conciliazione è anche quello tra teoria e pratica, in cui può rientrare tutto quanto fin qui esposto, e la vita reale. Perché poi quando avviene l'incontro tra il maestro e il bambino nella sua essenza, accade sempre qualcosa d'imprevisto ed imprevedibile come solo l'essere umano sa essere. Quindi quest'ultimo punto si ricollega al primo e al lavoro da fare prima dell'ingresso in classe, su di sé, per creare le condizioni affinché avvenga magicamente qualcosa di inaspettato e sorprendente. E tutto quello che si è studiato e preparato è solo uno strumento per porre le condizioni, come quando coltivi un campo: il nostro lavoro non è solo mettere i semi, quanto piuttosto arare ed annaffiare il campo affinché il seme giusto poi sbocci da sé.

Così cerco di far sì che l'apprendimento sia il loro sviluppo, la scoperta ed il rafforzamento del proprio io, la capacità di svelarsi a sé stessi, senza nutrirsi dell'emulazione degli altri, piuttosto del rispetto della propria ed altrui diversità. Sono certa che questo diventa la base per poi saper continuare a fare della conciliazione delle tante diversità una ricchezza interiore che sa generare realtà nuove con infiniti colori.

Ci sono momenti in cui i principi pedagogici su cui è fondata l'arte dell'educazione vengono estesi

ad un contesto sociale più ampio dell'aula scolastica, sono gli appuntamenti con le feste dell'anno. Durante questi eventi le porte della scuola si aprono alle famiglie e al quartiere e lo spazio protetto della classe si confronta con lo spazio più ampio della comunità. È un'occasione importante per i bambini e i ragazzi che gestiscono, con l'aiuto dell'insegnante, dei piccoli laboratori per la realizzazione di manufatti, diventando a loro volta "maestri per un giorno". Per loro, abituati ad apprendere in un contesto che ha rispetto e venerazione per ogni individualità, è assolutamente naturale avvicinarsi al prossimo con altrettanta devozione. Quando accompagnano nel lavoro i bambini che vengono da fuori o i loro compagni delle classi più piccole, si pongono nello stesso atteggiamento che il maestro ha nei loro confronti durante la scuola: un ascolto totale e sincero che li porta ad un incontro reale con l'altro. Questi bambini, che a scuola si sentono accolti ed ascoltati, quando per gioco si trovano dall'altra parte, dimostrano un'empatia ed un rispetto del prossimo che sorprendono l'adulto che non è abituato ad un certo tipo di insegnamento.

Possiamo quindi credere che il lavoro che facciamo come insegnanti con i nostri bambini, non dà i suoi frutti solo nel loro futuro, ma li aiuta a divenire individui che a loro volta sapranno portare nel mondo la possibilità di conciliazione, intesa proprio come incontro tra le parti e superamento del conflitto attraverso il riconoscimento delle diversità.

simona.pilosi@mercedes-benz.com



La vita di azienda, una grande “palestra” di conciliazione

Simona Pilosi

Nell'esperienza di chi vive in azienda, o meglio sarebbe dire di chi “vive l'azienda”, si sperimenta costantemente la sollecitazione a misurarsi con la capacità di “conciliare”, dove la dimensione della conciliazione prende forma in tante sfaccettature diverse: la famiglia con il lavoro, il tempo lavorativo con il tempo personale, i risultati da raggiungere rispetto alle proprie inclinazioni e le tante tipologie di diversità personali che si trovano a dover dialogare ed a confrontarsi: diversità di genere, di età, di background, di cultura, di ruoli, di idee, di valori, di priorità, di aspirazioni e l'elenco potrebbe ancora continuare perché, oltre le nostre semplificate categorie che utilizziamo per conoscere e riconoscere la realtà, ogni individuo è unico ed uniche sono le tipologie di interazione che genera e che sviluppa con gli altri.

Partendo dalla consapevolezza di questa complessità abbiamo lavorato per promuovere modalità di lavoro agili e piani di well being attraverso diverse iniziative quali lo smart working, l'implementazione di alcuni programmi che coinvolgono anche i figli dei collaboratori, avvicinandoli così alla realtà lavorativa dei loro genitori, iniziative volte a promuovere la salute e l'attivazione di sportelli di ascolto.

Ma un'azione che parallelamente stiamo perseguendo è un percorso che dia alle persone strumenti interiori per affrontare la complessità della conciliazione e sviluppi la capacità di conciliare affinché questa diventi una forza in grado di far evolvere le persone, l'organizzazione ed anche il contesto familiare e sociale nel quale operano. La conciliazione, infatti, non può essere solo un tema legato a nuove forme di lavoro, a nuovi paradigmi di orario, a nuove misure legislative e non può neanche essere un comportamento imposto dalla Direzione aziendale o proclamato come cultura aziendale.

Dovrebbe piuttosto diventare un'abitudine che si genera spontaneamente dalla convinzione del suo valore, dalla sperimentazione dei suoi vantaggi, dalla pratica delle sue soddisfazioni. È necessario, infatti, che affondi su un terreno in cui protagonista sia la persona e la sua capacità di comprendere, scegliere ed orientare il proprio comportamento.

Per questo abbiamo voluto promuovere nelle persone un percorso che li aiutasse a conoscersi meglio, a scoprire e comprendere le proprie

inclinazioni, motivazioni, attitudini e temperamenti nella certezza che questo percorso dia alle persone una migliore capacità di gestire prima di ogni cosa sé stessi, nella costante creazione di nuovi e positivi equilibri personali e poi anche, familiari e professionali.

Il NOVA Profile™ è stato la base di questo lavoro. Si tratta di uno straordinario strumento per lo sviluppo personale e professionale. Attraverso un report dettagliato, ottenuto rispondendo a un questionario, si acquisiscono precise informazioni sui propri principali pattern comportamentali, tipologie psicologiche e driver motivazionali. Lo strumento integra alcuni degli studi più importanti sui pattern dei comportamenti umani: la teoria del DISC sviluppata da William Marston legata al linguaggio dei colori, il lavoro sulle preferenze comportamentali di Carl Jung e le indagini sui sistemi motivazionali dello psicologo Eduard Spranger. I risultati vengono integrati da una valutazione delle competenze che l'individuo può esprimere nel modo più naturale nelle aree della comunicazione, della leadership, del lavoro di team. È uno specchio molto articolato che restituisce motivazioni, inclinazioni, modalità di interazioni, stili cognitivi e comportamentali, svelando meglio ognuno a sé stesso. Questo profilo di autoconoscenza individuale è diventato poi oggetto e motivo di dialogo all'interno dei team di lavoro, attraverso la conoscenza reciproca dei diversi profili, rivelandosi agli altri per costruire nuove e più autentiche relazioni.

Spesso, infatti, la difficoltà di conciliarsi con gli altri o di conciliare diversi aspetti della nostra vita

come la dimensione familiare con quella lavorativa, nascono da un nostro modo "adattato" di essere e di agire che non ci rende veramente noi stessi in nessun contesto, ma ci spinge a forzare tempi e modalità di azione per provare a conciliare aspetti che sentiamo profondamente incompatibili. La consapevolezza della complessità di cui ognuno di noi è portatore ci aiuta ad entrare autenticamente in contatto con noi stessi, avvicinare di più quello che abbiamo forzato a quello che ci appartiene più autenticamente per armonizzare le diverse parti di noi, trovare nuovi equilibri che nascono sempre da un percorso interiore.

Vogliamo raccontare la nostra esperienza attraverso la testimonianza di due Responsabili di Aree aziendali diverse che hanno visto l'applicazione di questo percorso sia ai propri singoli collaboratori che al loro team nel suo insieme ed ai quali abbiamo rivolto le seguenti domande:

1. Quale può essere il ruolo dell'azienda nel formare la persona alla cultura ed al valore della conciliazione?
2. Quali sono le principali diversità su cui lavorare in azienda per insegnare a conciliare (es. diversità attitudinali e temperamentali, diversità di ruoli e prospettive, diversità di interessi etc.)?
3. Attenzione alla famiglia e cultura del lavoro: quale ruolo può avere l'azienda nella formazione delle persone sui valori da coltivare in questi due contesti?
4. In che modo un'azienda che promuove il valore della conciliazione riesce ad essere uno stimolo positivo rispetto alla conciliazione anche nella vita

familiare e rispetto ad una delle priorità di conciliazione che è quella basata sulla conciliazione tra famiglia e lavoro?

5. L'azienda come palestra per sviluppare le relazioni che sono alla base del rapporto tra famiglia e lavoro. Qualche esempio di esperienze vissute.

6. Azienda e bene comune: quali iniziative si possono portare avanti in questo ambito?

7. Quali sono le sfide dell'azienda del futuro? In che modo l'attenzione al bene comune può aiutare a vincerle?

Alfonso Garcia Gonzalez

Responsabile del Centro Logistico di Capena

L'azienda ha avuto un ruolo molto rilevante nell'aprire le persone alla cultura della conciliazione. Si è, infatti, partiti dalla consapevolezza del proprio profilo e questo è stato un lavoro che ha rivelato ad ognuno sé stesso e le proprie reazioni rispetto alle situazioni, con molta trasparenza.

È stato un percorso anche molto faticoso data la naturale resistenza ad accettare le diverse parti di sé, come anche il fatto che non sempre il nostro profilo più spontaneo coincide con quello che abbiamo adattato al contesto in cui viviamo.

Da qui il primo lavoro interiore legato alla capacità di conciliare le diverse parti di noi prima ancora che dimensioni più esteriori.

Poi a livello di gruppo questo lavoro è stato un grande allenamento alla gestione delle diversità

che sono tante: motivazioni, interessi, stili di comunicazioni e, ad esempio, nel nostro gruppo questo lavoro ci ha aiutato a comprendere su quali ulteriori aspetti dovevamo lavorare per assumere un maggiore equilibrio tra le dimensioni del risultato e quelle delle relazioni, un po' più sacrificate, ma profondamente necessarie e desiderate. Tutto questo è nato dalla conoscenza reciproca e dalla spinta a non rifiutare le diversità, piuttosto, a volerle conciliare per diventare migliori sia individualmente che come gruppo. E così si scopre che gli altri ti migliorano nella parte in cui tu sei più debole ed il vero lavoro di squadra è un punto di arrivo.

Le diversità da conciliare, quindi, sono tante, e il percorso che abbiamo iniziato non serve solo a colmare lacune, ma a conquistare una nuova ricchezza, una potenzialità che va valorizzata. E la conciliazione è un equilibrio dinamico che si muove insieme al costante sviluppo di nuove parti di noi insieme all'emergere di nuove complessità da affrontare. Quello che è importante è il metodo che ci è stato consegnato: saper leggere le differenze, superare il giudizio o meglio il pre-giudizio e lavorare sulle opportunità che solo le differenze sono in grado di promuovere.

Un lavoro che si trasferisce anche nella vita personale e familiare ed un aiuto a conciliare la vita lavorativa con quella familiare nella misura in cui ci si scopre più capaci di dialogare, comprendendo così che tale conciliazione non è semplicemente il gioco dei "vasi comunicanti", del tempo da dedicare all'una piuttosto che all'altra dimensione, ma la qualità con cui si fanno affron-

tare entrambe e portare anche nell'una il valore dell'altra.

Allora l'azienda può realmente avere un ruolo determinante nello sviluppare in ogni individuo la cultura ed il valore della conciliazione quando il terreno più importante ed anche più premiante da esplorare non è l'affermazione di sé e dell'altro, trovando il modo tecnicamente efficace per convivere, ma la ricomposizione delle tante molteplicità nella formazione di un'unità aziendale che vive e si sostanzia di queste.

Occorre continuare su questa strada che è anche quella dell'inclusione di ogni diversità perché siamo veramente convinti che in questo percorso ci sia un grande valore ed un grande potere per le organizzazioni.

Rossano Catà

Responsabile Servizi Informativi

Partendo dall'indiscussa verità che siamo tutti diversi, sviluppare una cultura della conciliazione significa valorizzare il potenziale di ognuno. L'azienda in questo ha dato un grande contributo. Senza questo lavoro rimaniamo persone vicine, ma non integrate ed anche i contesti in cui viviamo non evolvono.

Il lavoro sui nostri profili ci ha consentito di scoprire la bellezza di parti di noi, a volte nascoste anche a noi stessi; di scoprire cosa veramente ci dà energia e ci carica come anche ciò su cui vale la pena migliorare, integrando le diverse parti di noi.

Ma spesso la difficoltà della conciliazione tra diversi aspetti della nostra vita come tra noi e le altre persone, in famiglia o sul lavoro, nasce dal fatto che ci concentra sul cosa fare e non sul come si è, nelle proprie somiglianze e diversità. Solo partendo dalla conoscenza di sé e degli altri si può trovare e ri-trovare costantemente la strada.

E questo deve diventare una cultura, non può essere affidato ad uno sforzo volontaristico che non poggia su solide basi. In azienda come in famiglia le diversità da conciliare sono molte e diversificate: generazionali, di modi di vedere le cose, di aspirazioni e la diversità può diventare una combinazione di punti di forza.

L'approccio a questa complessità riduce anche la tendenza al giudizio, che tende a rendere polarizzato ciò che è giusto e ciò che è sbagliato, e spinge a trovare naturalmente sempre nuove armonie, alle situazioni.

Nel nostro team questo si è trasformato in un percorso di crescita che ha portato a comprendere gli aspetti positivi di ogni collega, quelli che noi abbiamo chiamato internamente i "superpoteri" ed ha anche favorito un modo di lavorare più agile e più coinvolgente nel senso che ognuno, sulla base di una maggiore conoscenza di sé, ha iniziato a proporsi per attività per cui si sentiva più naturalmente portato.

E così attraverso queste due testimonianze abbiamo condiviso come la conciliazione sia il frutto di un grande allenamento alla scuola della lettura

delle diversità, i modelli e le “chiavi di interpretazione” sono tante, ma il presupposto è unico ed è la disponibilità a “mettersi in gioco”. La relazione organizzativa può diventare realmente espressione di nuove sintesi in cui ogni sé individuale impara a costruire un nuovo sé sociale, cogliendo in questa trasformazione tutto il valore di un grande processo di arricchimento e di apprendimento.

Questo processo può essere replicato in tutte le altre dimensioni della persona ed aiuta realmente a comprendere meglio anche le persone della nostra famiglia, le nostre interazioni con loro ed a trovare spazi che non siano una stressante alternanza di priorità lavorative o familiari, ma momenti in cui, conoscendosi più profondamente e rispettandosi, si impara a trovare momenti generativi di confronto e di crescita.

Sulla base di questo terreno si sta sviluppando nella nostra azienda sia un metodo di lavoro basato su *swarm* e team spontanei che promuovono progetti e risultati di grande valore, sia un’area ispirata alla Corporate Social Responsibility a cui le persone aderiscono spontaneamente ed in cui collaborano, trovando nelle loro diversità, e nella spinta ad armonizzarle, la fonte creativa per promuovere anche il bene comune.

Ad esempio ad aprile 2023, in occasione del compleanno della terra, abbiamo dedicato un’intera settimana ai temi della sostenibilità ed abbiamo concluso con una iniziativa di bonifica di un’area della capitale.

A maggio abbiamo partecipato, anche con le famiglie, alla Race for Cure.

Pensando al benessere dei collaboratori abbiamo coinvolto i loro figli, che avevano concluso gli studi universitari, in un percorso di mentoring orientato a promuovere il proprio personal branding.

E questi appunto sono solo alcuni esempi che manifestano la trasformazione di una cultura basata sull'integrazione delle differenze e finalizzata ad un bene più ampio, capace di sovrastare sia quello dei singoli che quello dell'organizzazione nel suo complesso.

Foto di Rodeo Project Management Software su Unsplash



fpapa@i-aer.com
www.i-aer.com



Gender gap e conciliazione famiglia-lavoro: una sinergia a sostegno del bene comune

intervista a *Fabio Papa*
a cura di *Sonia Vazzano*

In una recente indagine condotta da Institute of Applied Economic Research su un campione di 741 PMI italiane emerge un incremento del numero delle donne alla guida delle imprese. Ci può dare qualche dato in più in merito a questa ricerca che ha coordinato?

Come I-AER, Institute of Applied Economic Research, abbiamo un focus molto verticale sulle piccole e medie imprese (PMI) italiane, preferibilmente a conduzione familiare. In questo senso, siamo attivi nel monitorare l'andamento di un panel molto esteso di PMI (oltre 4.000) che in-

terpelliamo periodicamente per ottenere dati su studi riguardanti temi strategici, organizzativi e di gestione economico-finanziaria.

Per ciò che concerne il tema in oggetto, I-AER è da sempre impegnato nel sostenere il ruolo della meritocrazia nelle imprese, indipendentemente dal genere di appartenenza. In questo contesto, abbiamo constatato, con grande amarezza, che le PMI italiane non sono storicamente orientate alla parità di genere, bensì privilegiano (soprattutto ai vertici aziendali) la presenza di figure maschili. Tale elemento è dovuto ad aspetti prettamente culturali, tanto che il nostro Bel Paese è (purtroppo) riconosciuto come un luogo ancora oggi caratterizzato da una “cultura mascolina e patriarcale” non sempre funzionale allo sviluppo sostenibile d’impresa.

Tutto ciò premesso, la ricerca nasce dall’esigenza di comprendere se, in un momento storico così complesso come quello che – dal 2020 al 2023 – sta caratterizzando l’economia mondiale, le PMI italiane fossero più (o meno) aperte a favorire criteri di crescita professionale (al vertice aziendale). Di conseguenza, abbiamo interpellato il panel di cui sopra, ricevendo 741 questionari validi. Grazie alle informazioni contenute nei questionari, abbiamo (finalmente) ravvisato una maggiore apertura verso le donne al vertice aziendale. Da ciò che abbiamo compreso, questo rinnovato interesse nei confronti della donna come “capo dell’azienda” è dovuto al fatto che, in un sistema socio-economico così complesso come quello in cui viviamo, c’è sempre meno spazio per i luoghi

comuni. Mentre c'è sempre più apertura verso "coloro che sanno condurre in modo sostenibile e umano un'azienda". Sotto questo punto di vista, le donne-manager hanno certamente una marcia in più. E il contesto d'incertezza sembra, a giudicare dai nostri dati, premiare queste capacità.

Di questi dati colpisce soprattutto la caratterizzazione culturale. Quali sono gli elementi più rilevanti in tal senso, a suo avviso?

La premessa, doverosa, è che in Italia viviamo – sul fronte culturale – un momento in cui è necessario un nuovo rinascimento. Il motivo principale è contenuto nei numeri. Solo 62 italiani su 100 hanno un diploma. Solo 16 italiani su 100 sono in possesso di una laurea. E solo 4 italiani su 100, dopo il diploma e/o la laurea, proseguono gli studi con percorsi di specializzazione professionale tesi ad incrementare ulteriormente le skills di cui si è in possesso.

Questo incipit è necessario a farci comprendere che – per trattare (costruttivamente) temi delicati come quello del gender gap – sarebbe auspicabile vivere in un Paese in grado di codificare la complessità delle sfide che ci attendono, mettendo al primo posto il rispetto della persona, indipendentemente dal fatto che si tratti di una donna o un uomo. Venendo alla ricerca, la caratterizzazione culturale che si ravvisa all'interno dell'indagine non deve di certo sorprendere. Infatti, tanto più le aziende sono sensibili al tema formativo, tanto più questo aspetto coincide con vertici

aziendali tendenzialmente più istruiti e aperti al cambiamento. Questi due fattori, quando combinati, portano direttamente ad una conclusione: maggiore è il livello di preparazione dei decision-maker, più si aprono opportunità (paritetiche) per chi lavora all'interno dell'organizzazione. Da qui nasce il link tra ruolo delle donne (al vertice) e cultura. In estrema sintesi, tanto più siamo "esenti da pregiudizio" (spesso perché più acculturati), tanto meno sarà la resistenza nei confronti delle donne, anche nelle aziende. Per questo cultura fa rima con apertura. E quindi con donne ai vertici aziendali. Un sillogismo che anche in Italia sta iniziando a prendere corpo.

Il rovescio della medaglia della presenza di donne in posizioni apicali è che il prezzo da pagare è quello di mettere da parte la famiglia. Che cosa stiamo perdendo in ottica economica e sociale se perdiamo la famiglia?

Stiamo perdendo il futuro del nostro Paese, non solo a livello economico, ma soprattutto sociale. Uno dei tabù più difficili da abbattere è che una donna per fare carriera deve rinunciare alla famiglia. Viceversa, se desidera una famiglia "come si deve", allora in automatico dovrà rinunciare alla carriera. Questa situazione così rappresentata è, ancora oggi, uno dei vulnus più tremendi e rilevanti che caratterizzano i c.d. PIGS (Portogallo, Italia, Grecia e Spagna). A fare compagnia a questi Paesi ve ne sono molti altri dove, di base, il "credo"

popolare è rappresentato, ancora una volta, dal fatto che “l’uomo debba fare l’uomo”, affermandosi (quasi di diritto) sul fronte professionale; e la “donna debba fare la donna”, badando principalmente a casa, famiglia e figli. Finché non verrà effettuato uno step culturale (strutturale) nei Paesi dove questo “credo” è ancora così radicato, il gender gap non solo continuerà ad esistere, ma diventerà sempre più ampio. Uno dei modi più efficaci per non perdere la famiglia è quello di educare la popolazione (nel nostro caso italiana) a modelli più rispettosi dell’essere umano. Modelli che impongono una suddivisione equa dei compiti (anche in famiglia).

Ma questi discorsi, come tutti noi possiamo immaginare, sono ancora lontanissimi dal sentire comune (italico). A dimostrazione di ciò, il fatto che le donne al vertice aziendale nelle PMI stia aumentando fa notizia. Un paradosso direi. Ma che fa comunque scalpore, visto il contesto culturale nel quale viviamo. E che ci porta a quanto appena illustrato. In conclusione, la perdita della famiglia è quindi frutto della nostra pochezza culturale. Una punizione auto-inflitta.

Qual è il ruolo che può avere una maggiore attenzione per la conciliazione famiglia-lavoro nell’ottica del bene comune?

Una maggiore attenzione per la conciliazione famiglia-lavoro è la stella polare a cui dovrebbero ispirarsi tutte le imprese (non solo italiane). In par-

ticolare, se vogliamo davvero salvaguardare il bene comune e, sopra ogni cosa, difendere l'istituzione della famiglia, dobbiamo riconsiderare le modalità del lavoro e di come si opera in azienda.

Per oltre tre decenni il mondo è stato (quasi) tutto orientato alla generazione di profitto. I risultati, ad oggi, sono che viviamo in una società sempre più fragile, con giovani disinteressati al domani e, come se non bastasse, lavoratori che non vedono più nel proprio agire un senso. In questo contesto, sebbene si parli di sostenibilità, dobbiamo dire – una volta per tutte – che il *modus operandi* che, ancora oggi, osservo nelle PMI italiane è totalmente anacronistico tanto che, in 8 casi su 10, i giovani tendono a non essere attratti da queste realtà lavorative. A partire dalle donne. Serve quindi un cambio di passo, ancora una volta culturale, che passi dai vertici aziendali per poi estendersi all'organizzazione, tutta. Senza questo step il bene comune non verrà salvaguardato. E sempre meno famiglie nasceranno. Ce lo dicono i dati.

Le vengono in mente delle soluzioni possibili e concrete per rispondere alla mancanza di genitorialità?

Le soluzioni alla mancanza di genitorialità sono fondamentalmente tre: (i) reddito (ii) stato (iii) servizi alla persona (usando le imprese).

Partiamo dal primo punto, il reddito. Non c'è famiglia senza reddito. E, come sappiamo bene, i redditi italiani sono fermi da quasi venti anni

quando paragonati al costo della vita reale, tanto da renderci fanalino di coda in Europa (dati OCSE). Senza aumentare il reddito dei singoli nessun giovane può permettersi una famiglia. E neanche dei figli. Per aumentare il reddito serve, in primis, uno sforzo da parte delle imprese e dei vertici aziendali, spesso troppo preoccupati di salvaguardare il profitto e meno orientati alla crescita umana del personale. Un monito quindi va a chi fa impresa. Dall'altra parte, gli stessi lavoratori devono fare uno sforzo in più, aumentando produttività del lavoro e capacità di evolvere in base alle richieste del mercato. Questo richiede applicazione, senso del dovere e forte impegno nel quotidiano.

Il reddito da solo non basta a promuovere la genitorialità. Servono anche uno stato che promuova la nascita di nuove famiglie, agevolandole con approcci fiscali innovativi, contributi più orientati alle giovani coppie e, sopra ogni cosa, promuovendo un quadro normativo che faccia il tifo per la famiglia (si veda – ad esempio – il tema abitativo e/o contributivo sul lavoro, da agevolare per chi intende creare una famiglia).

A tal proposito, la terza e ultima misura da implementare è legata ai servizi alla persona, utilizzando le imprese. Più in dettaglio – dal momento che vivo in prima persona centinaia di realtà aziendali ogni anno – bisognerebbe premiare tutte quelle aziende che promuovono iniziative a sostegno della genitorialità. Alcuni esempi possono essere legati ad aziende che offrono contributi e agevolazioni al lavoratore per gli asili nido, offrono bonus-genitore per la nascita e la crescita

di figli fino ad una data età o, ancora, mettono a disposizione orari flessibili, lavoro da remoto e formule innovative di organizzazione del lavoro per mettere nelle condizioni madri (e padri) di affrontare con entusiasmo la genitorialità. Le soluzioni ci sono. Ma bisogna, anche in questo caso, effettuare uno step evolutivo importante.

Quale può essere negli scenari futuri il ruolo dei singoli, delle aziende e delle istituzioni?

Negli scenari futuri vedo determinante il ruolo dei singoli in questo senso: le persone dovranno uscire, in modo progressivo, da una situazione di “comfort-zone” per rimettersi in gioco. Infatti, la velocità a cui il cambiamento ha luogo è tale da imporre a ciascuno di noi di rinnovarsi, in modo tanto strutturale quanto necessario. Chi non sarà in grado di abbracciare il cambiamento sarà destinato non solo ad uscire dal mercato, ma anche ad un’esistenza non particolarmente soddisfacente, visto che vi sarà una forte “spaccatura” tra chi vuole evolvere e chi, invece, rimpiangerà un passato (insostenibile).

Rispetto alle aziende, il ragionamento va di pari passo. Molte imprese si estingueranno. Il tutto a causa di vertici aziendali che si ostinano a replicare schemi anacronistici non solo a causa di un’età spesso (troppo) avanzata, ma, soprattutto in quanto poveri di cultura. Dall’altra parte, vinceranno le imprese in grado di valorizzare l’essere umano, utilizzando approcci ispirati alla persona.

Queste aziende saranno attrattive e campionesse di *retention* di talenti. Polarizzazione sarà quindi la parola-chiave che caratterizzerà il prossimo decennio, anche nel mondo del business.

Non da ultimo le istituzioni. Come noto, viviamo in un Paese dove le istituzioni sono sentite come "lontane" dal privato cittadino. Vedo quindi la necessità per gli organi istituzionali di effettuare una profonda riflessione rispetto a come intendono porsi nei confronti della società che verrà. Laddove questa riflessione non dovesse portare ai risultati sperati, la spaccatura (già in essere) tra società civile ed istituzioni è destinata ad acuirsi.

In definitiva, singoli, aziende e istituzioni sono tutti chiamati a fare la loro parte. In un'ottica di maggiore consapevolezza dei loro ruoli e, sopra ogni cosa, delle sfide che ci attendono. Senza questo approccio, siamo destinati a vivere in una società che farà dell'auto-isolamento (nel metaverso) la risposta fisiologica al fallimento delle istanze di cui sopra.

Uno dei risvolti positivi della ricerca è che si guarda alle competenze al di là del genere: per costruire il bene comune di quali competenze abbiamo bisogno nel lavoro del futuro?

Le competenze al di là del genere: un concetto che dovrebbe essere ovvio. Ma non lo è affatto. Soprattutto nel Bel Paese, dove si tendono ancora ad implementare approcci di natura imprenditoriale e gestionale ormai anacronistici. In questo contesto, visto che l'obiettivo ultimo dovrebbe sempre

essere rappresentato dal bene comune, dobbiamo ricordarci che è impossibile prescindere da una “cassetta degli attrezzi” tanto solida quanto coerente con i tempi in cui viviamo (e vivremo).

Pertanto, al primo posto, sarà necessario coltivare competenze di natura digitale (di base), accompagnate dalla capacità di saper interpretare, visualizzare e commentare dati strutturati, anche facendo ricorso a nuove tecnologie (es. AI).

Oltre a ciò, sarà fondamentale imparare a comunicare in modo efficace, prevedendo la capacità di lavorare in team in modo sempre più costruttivo.

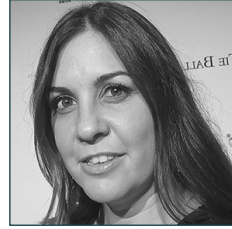
Non da ultimo, un'ulteriore competenza distintiva per “essere a prova di futuro” sarà quella legata all'utilizzo di almeno una lingua straniera, ciò in quanto vivremo in un mondo sempre più globalizzato e veloce che impone un passo in avanti da parte di tutti noi.

Questi pilastri (di base) costituiranno “le fondamenta” da cui partire per poter affacciarsi o permanere nel mondo del mercato con maggiore serenità e competitività.



Foto di KOBU Agency su Unsplash

sgiammarresi@komen.it
www.komen.it



La creazione di spazi creativi a supporto del bene comune

intervista a *Silvia Giammarresi*
a cura di *Sonia Vazzano*

La Race for Cure ha portato finora a raggiungere l'obiettivo dei €23 milioni investiti in 1.500 progetti e attività per la Salute delle Donne. Qual è il segreto di questi risultati?

Se dovessimo riassumere in una parola “il segreto”, se così possiamo definirlo, degli straordinari risultati raggiunti finora, quella parola probabilmente sarebbe “solidarietà”. È un termine significativo perché rappresenta appieno le tantissime persone che ogni giorno, non solo in occasione della Race for the Cure, scelgono di sostenere Komen Italia nella lotta contro il tumore del seno e inviano un forte messaggio di incoraggiamento e speranza alle “Donne in Rosa”, le donne che af-

frontano o hanno affrontato il tumore del seno. Il senso di condivisione che si crea è fortissimo: stare vicini ad altre persone, essere confortati da chi ha vissuto la stessa malattia, scambiare esperienze ed idee, è fondamentale e questo è uno dei contributi più importanti, diciamo l'ingrediente "segreto", che la nostra manifestazione offre.

Il senso della Race for Cure porta con sé l'idea di procedere insieme verso un obiettivo comune. Partecipano madri, figlie, famiglie, aziende. Ci sembra un bel modo di portare avanti il bene comune...

La Race for the Cure di quest'anno ha coinvolto oltre 70.000 mila sostenitori, persone di tutte le età, bambini, giovani, adulti e anziani, uniti per gridare a gran voce che la prevenzione e l'adozione di un sano stile di vita sono fondamentali per tutti e possono proteggere la nostra salute e quella dei nostri cari.

Intercettare un tumore del seno in tempo garantisce infatti oltre il 90% di probabilità di guarigione, che in caso di diagnosi tardive scendono invece fino al 30% e comportano percorsi terapeutici più faticosi. Per questo è necessario mantenere sempre alta l'attenzione sul tema e la Race for the Cure è un'esperienza unica nel suo genere per farlo, perché ognuno ha l'occasione di riflettere e prendersi cura di sé con consapevolezza, ma allo stesso tempo leggerezza, partecipando ad attività divertenti e sportive.

Una delle attività che la Race for Cure ha portato avanti è uno spazio di condivisione per le famiglie. Ci racconta meglio come è stato pensato questo spazio e che cosa volevate ottenere con questa iniziativa?

Nei giorni che precedono la tradizionale corsa (8km o 5km) e passeggiata (2 km) aperte a tutti, viene allestito il Villaggio della Race for the Cure presso il Circo Massimo di Roma. Si tratta di un grande spazio pensato per ogni fascia di età, in cui vengono svolte iniziative di promozione della salute e del benessere psicologico e sono offerte gratuitamente consulenze specialistiche, esami diagnostici, lezioni pratiche e momenti educativi. Per quattro giorni il Villaggio ospita numerose aree, tra cui l'area benessere, l'area attività-fitness, l'area conferenze, l'area di sana alimentazione, l'area dedicata alle Donne in Rosa e, ultima, ma non meno importante, l'Area Kids, dedicata interamente ai bambini con tante attività ludiche e didattiche. Inoltre, anche quest'anno, si è svolta la IV edizione della Kids for the Cure, una corsa rivolta alla scuola dell'infanzia e primaria e alle scuole secondarie di primo e secondo grado. Dunque, l'obiettivo che vogliamo raggiungere è quello di sensibilizzare sul tema della salute e prevenzione quanto più possibile. Per farlo, durante la Race e nei giorni che la precedono, abbiamo realizzato uno spazio interamente dedicato alle famiglie, che possono beneficiare di tante iniziative passando del tempo di qualità insieme e diventare sempre più consapevoli dell'impatto positivo che la prevenzione ha sulla vita di ciascuno.

Iniziative a sostegno delle donne, ma a cui partecipano anche tanti uomini: come mai?

Il tumore del seno non riguarda esclusivamente le donne. Le donne che affrontano o hanno affrontato il tumore del seno, sono figlie, madri, sorelle, mogli, compagne, insomma fanno parte di un nucleo familiare che le circonda e di cui spesso sono il fulcro. Per questo le nostre iniziative riscuotono sempre una partecipazione molto ampia: la lotta contro il tumore del seno viene percepita come una missione collettiva, un problema che tocca tutti da vicino perché, purtroppo, è una malattia molto diffusa: solo in Italia ogni anno si ammalano oltre 56.000 mila donne. Un problema che quindi non può lasciare nessuno indifferente.

Quali sono le esperienze concrete e le iniziative realizzate? In che modo tali iniziative possono essere rilette nell'ottica del bene comune?

Il nostro obiettivo per portare la prevenzione ovunque non si ferma solo alla Race for the Cure, ma prosegue nel corso dell'intero anno. Oltre alla Race e al Villaggio della Salute infatti un progetto fondamentale per Komen Italia è la Carovana della Prevenzione. Si tratta del programma itinerante che si svolge da oltre 15 anni con la Fondazione Policlinico Universitario A. Gemelli IRCCS e altri presidi sanitari su tutto il territorio nazionale, per offrire gratuitamente esami di diagnosi precoce dei tumori del seno e di altre patologie fem-

minili, in particolare a donne che vivono condizioni di fragilità sociale ed economica e in luoghi dove la prevenzione arriva con più difficoltà. Con le sue 6 unità mobili ad alta tecnologia, la Carovana della Prevenzione ha svolto oltre 700 giornate di promozione della salute femminile portando "a domicilio" opportunità di tutela della salute ad oltre 180.000 donne in 17 regioni italiane. Tutto questo è possibile grazie alla preziosa collaborazione con le istituzioni e gli enti pubblici territoriali, alle aziende che hanno deciso di sostenere il progetto e allo straordinario team di 150 medici e paramedici composto da radiologi, tecnici di radiologia, ginecologi, nutrizionisti, dermatologi, endocrinologi e dentisti coinvolti nel programma.

Che cosa avete in programma per il futuro? Come coinvolgere di più famiglie e aziende, anche nell'ottica della conciliazione famiglia-lavoro?

I prossimi mesi saranno ricchi di tante novità perché la Race for the Cure di Komen Italia si prepara a festeggiare l'anniversario dei suoi 25 anni. Dalla nostra nascita ad oggi, siamo cresciuti tanto e abbiamo intenzione di continuare a farlo nel modo migliore possibile. La prossima Race sarà una grande festa, un modo per celebrare la nostra missione e il nostro lavoro quotidiano, ponendo attenzione a tanti nuovi dettagli: abbiamo ad esempio intenzione di incrementare l'offerta delle prestazioni mediche gratuite insieme alla pre-

senza delle squadre delle federazioni sportive, con l'obiettivo di ampliare le possibilità di svago per i ragazzi che partecipano. Ma non solo. Coinvolgeremo tanti nuovi sostenitori e, visto il riscontro positivo dell'ultima edizione, ci impegneremo affinché i quattro giorni della Race accolgano tante nuove attività e consentano alle persone di stare più tempo insieme divertendosi. Insomma, saranno delle giornate bellissime per ricordare come ogni anno che la Prevenzione può salvare la vita, davvero.

Foto da <https://www.komen.it/iniziativa/race-for-the-cure/>

RACE FOR THE CURE





**In ricordo di
Lucio Fumagalli**

ilaria.vigorelli@marcovigorelli.org



Fiducia incondizionata nei giovani: l'impegno di Lucio Fumagalli nella Fondazione Marco Vigorelli

Ilaria Vigorelli

Lucio Fumagalli è stato tra coloro che più fortemente hanno voluto la Fondazione Marco Vigorelli, ha contribuito a crearla con la sua personale generosità di tempo e di risorse e l'ha presieduta dal 2010 al 2013.

Il suo contributo si è espresso fin dall'inizio nel Consiglio d'Amministrazione e nella consulenza scientifica ai progetti implementati ed è stato per noi radicale nel senso etimologico del termine, cioè ha costituito le prime radici di questo seme fecondo che continua a germinare.

La sua convinzione che Marco Vigorelli fosse un soggetto di cui conservare la memoria, per mantenerne dinamica l'eredità professionale e umana, ha fatto sì che la loro amicizia sia rimasta un con-

tinuo richiamo anche per chi ha poi dato seguito alle sue indicazioni iniziali.

A Lucio non dobbiamo solo la costituzione dell'archivio storico di Marco e la pubblicazione di vari volumi che hanno promosso la conoscenza e l'eredità di pensiero di quel suo collega che aveva dato un'impronta alla consulenza bancaria nell'Italia degli anni Novanta, ma anche l'originalità e l'audacia dello sviluppo della Fondazione stessa, come cerniera tra il mondo della ricerca e della cultura e il mondo delle aziende, ponte tra visioni di futuro e le problematiche a volte stringenti dei contesti organizzativi sociali e produttivi.

Ricordo che durante la pandemia del 2020 avevamo condiviso il desiderio di non smettere di incoraggiare i giovani e gli imprenditori a guardare a quello che sarebbe dovuto venire, a quello che si doveva creare, dati i cambiamenti inevitabili che sarebbero succeduti all'evento sconvolgente di un mondiale lock-down. Perciò con lui creammo il workshop "visioni di futuro" che ci fece compagnia e ci spronò a guardare oltre la crisi e dalla crisi, a partire da quello che ci radica, che ci identifica come soggetti creativi e responsabili. Lucio ci ha insegnato a non spaventarci, a non restare paralizzati nello spavento o nell'abbattimento davanti alle sfide nuove o imprevedibili che la complessità del mondo contemporaneo ci porge. Aveva un amore appassionato per la novità di bene che poteva sbocciare dalle persone e dalle reti relazionali che sapeva continuamente costituire e implementare intorno a sé, ma soprattutto aveva un occhio sempre rivolto alla crescita dei giovani e

all'ascolto delle prospettive che potevano venire da loro, con una fiducia incondizionata nell'umanità di cui sono portatori.

Con Lucio non abbiamo mai sentito di dover attraversare dei gap, né di genere né generazionali, perché riconosceva le differenze e le sapeva apprezzare mettendosi lui stesso nella posizione del ponte, che unisce aprendo alle parti diverse spazi per nuove esplorazioni.

Lucio alzava sempre l'asticella, era esigente, ma allo stesso tempo sempre grato e contento di quanto il lavoro potesse arricchire anzitutto le relazioni, il pensiero, il cuore e la cura per questo nostro mondo. E mentre ci alzava la palla perché potessimo continuare a giocare, sapeva bene che la vera partita era quella che giocava davanti al suo Dio che con grande riserbo e tantissima onestà tutti sapevamo essere, insieme alla sua famiglia, al centro del suo cuore.

anita.fumagalli@gmail.com



Lucio, mio padre: la famiglia come dimensione imprescindibile dell'esistenza

Anita Fumagalli

Lucio Fumagalli era il quarto di cinque fratelli e figlio di due insegnanti. Nato nel 1957, partecipò da adolescente al dibattito politico studentesco, decidendo, anche per fedeltà alla propria storia familiare, di non omologarsi allo schieramento dominante. Suo padre, Cesare Fumagalli, era infatti un reduce della campagna di Russia, era stato segretario dell'Associazione Nazionale Mutilati e Invalidi di Guerra, era dovuto emigrare in Svizzera nel Dopoguerra per poter svolgere la propria professione, e, preside di un liceo milanese, negli anni '70 si era trovato a fronteggiare la contestazione studentesca.

Lucio svolse il servizio militare negli Alpini, come ufficiale e, durante gli studi universitari in Giuri-

sprudenza, fece l'assistente alla cattedra di Diritto Romano. Decise di iniziare a costruire una famiglia propria ancor prima di laurearsi, lavorando e studiando contemporaneamente. Partendo dal centro di calcolo di una banca, con un veloce percorso di carriera attraverso la gestione del personale e le relazioni sindacali, nel 1990, a 33 anni, approdò in Andersen Consulting (oggi Accenture), dove trovò finalmente ampi orizzonti e la possibilità di spingersi fin dove la sua curiosità, la sua intraprendenza, il suo impegno gli consentivano di arrivare.

La famiglia era per mio padre una dimensione imprescindibile dell'esistenza. Quella di origine era stata un luogo piuttosto complesso, per numerosità e varietà caratteriale dei suoi membri, per l'essere posto costantemente a confronto con i fratelli maggiori, ben educati e con un buon profitto scolastico, per lo sforzo di essere all'altezza dei valori morali incarnati dai genitori, quali il senso del dovere e del sacrificio e la fedeltà alle idee. Crescere a contatto con tanti modelli e stimoli diversi fu, tuttavia, anche ciò che gli permise di sviluppare un'apertura mentale fuori del comune, l'abitudine a spaziare in ogni ambito del sapere e la capacità di relazionarsi in maniera sincera ed interessata con chiunque, superando differenze di ceto, di ruolo, di età, di nazionalità, di appartenenza politica. All'interno della famiglia, partecipe anche delle difficoltà e dei problemi dei suoi fratelli, imparò a prendersi cura degli altri. D'altro canto, l'essere poco seguito dai genitori lo abituò da subito all'indipendenza, ad una certa libertà

d'azione, ad essere protagonista della propria vita assumendosene le responsabilità.

Pensando alla famiglia composta da mio padre, mia madre, me e mia sorella, mi vengono in mente delle immagini che forse lui stesso apprezzerebbe: il basamento di un tempio (e penso al Partenone che visitammo quando lui lavorava ad Atene) o la casa costruita sulla roccia nel Vangelo. Era il suo regno ed il suo laboratorio, un luogo dove prendere decisioni, organizzare, costruire qualcosa per sé e per gli altri, uno spazio sicuro dal quale potersi aprire verso il mondo e nel quale poter ospitare, oltre agli amici e ai parenti, anche le persone meritevoli che incontrava nella sua vita professionale e sociale.

In prima o seconda elementare mi chiesero che lavoro faceva ed io risposi "il consulente", senza però saper descrivere quali fossero le sue attività. Le cose si fecero un po' più chiare quando incominciai ad afferrare espressioni come "change management" e "operazioni di M&A" e ad interessarmi all'organizzazione aziendale, disciplina di cui lui per diversi anni fu docente alla Sapienza, a Tor Vergata e in altre istituzioni formative.

Sarebbe stato impossibile conoscerlo senza conoscere il suo lavoro, talmente l'attività professionale era intrecciata alla vita privata. Portarci con sé ogni volta che poteva era la sua chiave personale al *work family balance*, la sua istintiva strategia di conciliazione o forse l'unica possibile. Per un appassionato di geografia come lui, svolgere trasferte di lavoro in Italia e all'estero era un'occasione imperdibile di conoscere il mondo insieme alla pro-

pria famiglia e per noi l'occasione di vivere quei luoghi non come semplici turiste, tanto da sentire ancora oggi un certo legame affettivo per città come Bruxelles o Istanbul.

Altre volte invece capitava che il suo lavoro venisse da noi: con le *conference call* in Inglese durante i viaggi in macchina, o tramite colleghi e collaboratori che da Milano, Bergamo, Roma, perfino Palermo, venivano a trascorrere qualche giorno di vacanza nella nostra casa in montagna in Carnia. Forse per le dinamiche della consulenza, diverse da quelle delle aziende tradizionali, ma probabilmente anche per attitudine personale, mio padre era con i suoi collaboratori un capo squadra, un *primus inter pares*; si interessava a loro non solamente in riferimento alle questioni lavorative, aveva a cuore la loro formazione ed il loro sviluppo professionale, ma anche la loro dimensione familiare, ben conscio di quanto fosse importante nella realizzazione di una persona.

Tali attenzioni dipendevano dal concepire l'attività professionale predominante come uno degli aspetti dell'impegno generale nei confronti della società, inteso come il contributo di ogni essere umano al bene comune, a seconda delle capacità e possibilità. Interessarsi delle tematiche di conciliazione in una società dove sono plurime le minacce alla formazione e al mantenimento di un nucleo familiare, contrastare l'impoverimento culturale aiutando eccellenze del settore agroalimentare a farsi conoscere, perché non vengano erose dalla tendenza alla globalizzazione ed uniformazione in essere, partecipare con attività di ri-

cerca alle celebrazioni di Dante, alimentando la persistenza di uno dei maggiori modelli culturali italiani, preoccuparsi del recupero e della valorizzazione di zone urbane o montane che risentono di un progressivo abbandono, con la tensione a rendere il nostro paese un luogo fertile in cui vivere, e l'elenco potrebbe proseguire ancora a lungo, era per mio padre qualcosa di inevitabile, una missione identitaria.

Onestamente non credo che ci sia qualcuno che possa raccogliere la sua eredità allo stesso modo, con la stessa visionarietà, trasversalità, audacia e resistenza, ma sono convinta che abbia lasciato un piccolo seme nelle persone che ha conosciuto davvero. Spero che questo seme continui ad essere coltivato da ognuno, fino a formare un grandissimo giardino, traboccante delle specie e varietà botaniche più disparate, arboree, erbacee, da fiore, da frutto, abbastanza ma non troppo organizzato, pronto a cambiare, come una *learning organization*.

giovanni.bianchi@comma10.it



Marco e Lucio: due amici dalle “soluzioni vincenti per problemi difficili”

Giovanni Bianchi

La morte prematura di Lucio mi ha fatto pensare al fatto che si possono avere molti amici, ma sono tutti diversi e di alcuni si potrebbe dire che sono più amici di altri. Questo in due sensi: può essere perché vi sia più relazione, ma anche perché vi è più “sostanza”, ricchezza interiore nell’amico.

In Lucio vi erano entrambe le condizioni: non posso annoverarmi però tra i suoi amici di sempre. A farmelo conoscere fu Marco Vigorelli, che aveva il desiderio di coinvolgerlo in alcuni incontri culturali che portavamo avanti insieme e con la voglia di presentarlo ad alcuni suoi amici. Da quel momento, sono entrato anche io nel cerchio della bella famiglia di Lucio e di tante delle sue amicizie.

Lucio ha sempre saputo coltivare molti rapporti, ha avuto molti conoscenti, ma anche molti amici, era una persona talmente ricca che il passare il tempo con lui era un grande piacere e ti sorprende sempre per l'ampiezza della sua cultura, storica, geografica, economica. Ti faceva sempre scoprire qualche settore nuovo nel quale si avventurava e acquisiva in fretta grande competenza, come quello dell'agricoltura, cui ha dedicato tanto negli ultimi anni. Spaziava in tantissimi ambiti sempre in modo profondo, mai banale, attento a capire le più diverse situazioni.

Per non cadere nell'adulazione, riconosco che la concisione non era il suo forte. Lucio era un po' logorroico e a volte occorreva entrare a gamba tesa per fermarlo: per questo era un po' temuto nelle riunioni, specie quelle on line.

L'amicizia tra Marco e Lucio era salda e crescente. Lucio ricordava spesso come era nata quando, giovane assunto in Andersen Consulting all'interno dello staff della gestione del personale, si era trovato di fronte a Marco. Da quel momento nasce l'enorme stima tra i due, sempre mantenuta e, credo di poter dire, sempre più cresciuta nel tempo. Oltre alla professione, li accomunava il forte legame con la propria famiglia, con la moglie e con i figli e le figlie.

La stima era reciproca e ne danno atto, oltre a tutto l'impegno di Lucio nel portare avanti la Fondazione Marco Vigorelli soprattutto nei primi anni dalla sua costituzione, anche alcune parole che Lucio mi ha inviato il 5 gennaio scorso: "La lezione di Marco è quella eroicità che porta al dolore della

mente quando si cercano soluzioni veramente vincenti per problemi difficili”.

Per risolvere “problemi difficili” in modo “eroico” occorrono molti ingredienti: la ricerca di una rettitudine nel vissuto concreto, l’attenzione e l’apoggio dato e ricevuto in famiglia... Per entrambi penso anche il desiderio di una formazione continua anche attraverso la passione per la lettura. In questo, Marco e Lucio non erano solo grandi lettori, ma soprattutto grandi donatori di libri agli amici. E chi regala un libro, si sa, ti regala sempre un pezzo di se stesso...

isabella.crespi@unimc.it



Un pensiero per Lucio

Isabella Crespi

Ho avuto la fortuna e l'occasione di conoscere Lucio attraverso la Fondazione Marco Vigorelli e soprattutto lavorando con lui per i Quaderni FMV. Il suo contributo è sempre stato attento, ma soprattutto molte volte impensato e imprevedibile. Ricordo come spesso le sue idee e proposte ci lasciavano sorpresi per poi capire, dalla sua spiegazione, che lui era già "avanti" a pensare alla prossima sfida, quando noi ancora non la immaginavamo.

Ripenserò sempre con un sorriso di stupore a questa sua preziosa capacità di spingerci oltre.





Note sugli autori

Laura Tucci

Attualmente HR Manager presso Mercedes-Benz. I suoi studi e la sua attività sono sempre stati nell'ambito della Direzione del Personale, data la sua motivazione alla gestione delle Risorse Umane in azienda e alla valorizzazione del potenziale di ognuno.

Ha collaborato con Business School e Università, occupandosi di formazione sul comportamento organizzativo e su specifiche tecniche, essendosi occupata delle diverse aree del Personale, dalla selezione alla formazione, dalla comunicazione allo sviluppo, dal Payroll all'amministrazione.

Al centro di tutto il suo percorso professionale la centralità della persona, combinata con i risultati dell'azienda, nella profonda convinzione che da questo incontro nasca l'opportunità di evoluzione reciproca, come illustrato nel suo contributo *La piramide del successo*.

Vittorio Coda

Professore emerito dell'Università Bocconi, dove ha insegnato Strategia e politica aziendale e ha ricoperto incarichi istituzionali, fra cui quelli di presidente della Scuola di Direzione Aziendale e direttore del Dipartimento di Economia Azien-

dale. In precedenza ha insegnato nelle Università di Urbino (sede distaccata di Ancona) e Ca' Foscari di Venezia.

È autore di numerose pubblicazioni scientifiche. Nel 1999 gli è stato conferito il Premio Invernizzi per l'economia.

All'attività di ricerca e di insegnamento ha affiancato la consulenza direzionale e incarichi presso società ed enti. È presidente del Comitato Scientifico dell'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI) dalla fondazione.

Fabrizio Dafano

Docente di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi Roma Tre e presso la Link Campus University. Consulente strategico, formatore e conferenziere presso Enti e Imprese a livello nazionale e multinazionale.

Presidente di Accademia dei Professionisti, Associazione (L. 4/2013) di rappresentanza dei formatori e consulenti.

Autore di opere di saggistica, tra cui *L'uomo senza necessità* (AVIO, 2022) e *Individuo e organizzazione: suggestioni e chiavi d'interpretazione* (Aracne, 2014), e di numerosi articoli e studi sul tema dei rapporti tra individuo e struttura organizzativa. Ospite fisso del programma "Il posto giusto" di RAI3.

Anna Maria Ferraresi

Human Resources Business Partner in una multinazionale. Ha un'esperienza di oltre 20 anni in azienda dove ha ricoperto diversi ruoli nella gestione delle risorse umane e nello sviluppo dei talenti.

Ha dedicato una specifica attenzione allo studio delle dinamiche relazionali nel coaching, conseguendo anche il Designing Talent Certification Program. Inoltre ha conseguito il Master in Digital Integrated Communications Strategies e il Master in Data Science for Digital Communication.

Silvia Giammarresi

Laureata in scienze della Mediazione Linguistica per le lingue inglese e francese, inizia nel 2006 il suo percorso professionale nel profit lavorando prima come Marketing Coordinator e poi come Marketing Manager nel dipartimento Marketing di una multinazionale nel settore dei Centri Commerciali e Outlet.

Dopo un'esperienza di oltre 9 anni, nel 2015 decide di intraprendere il percorso nel mondo del no-profit, utilizzando le competenze marketing acquisite nel corso degli anni. Lavora inizialmente come Coordinatrice del Corporate Fundraising della Komen Italia, Associazione che da quasi 25 anni opera a tutela della salute delle donne e in particolare nella lotta ai tumori del seno con varie attività di sensibilizzazione, informazione e formazione. Attualmente ricopre il ruolo di Responsabile Corporate Fundraising di Komen Italia.

Fabio Papa

È docente di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Macerata, di Economia e Management del Made in Italy presso l'Università Statale di San Pietroburgo (Russia) e di Start-Up Design presso l'Università di Ostrava (Repubblica Ceca). Visiting Professor presso l'Università di Siauliai (Lituania), è membro di diversi programmi Master presso 24 Ore Business School, oltre che Direttore dell'Institute of Applied Economic Research (Varese), dove guida un team di ricercatori che ha all'attivo 2.500 piccole e medie imprese studiate. Esperto di processi di passaggio generazionale, opera in qualità di family business strategist presso numerose realtà imprenditoriali.

Valentina Piazza

Nata a Roma 42 anni fa, è cresciuta in provincia dove ancora vive.

Dopo una Laurea in Discipline dello Spettacolo e più di dieci anni di lavoro con diverse associazioni culturali che si occupano di organizzazione di eventi, spettacoli e laboratori teatrali, scopre la Pedagogia Waldorf grazie ad un articolo online.

Nel 2016 frequenta il corso di formazione triennale per maestri Waldorf presso Il giardino dei Cedri (RM), scuola steineriana che comprende I e II settennio e durante l'ultimo anno di corso inizia l'attività di insegnamento presso la stessa scuola, in una prima classe.

Ha frequentato un corso di Pedagogia d'emergenza con i "Freunde der Erziehungskunst Rudolf Steiners" di Stoccarda.

Simona Pilosi

HR Engagement & Culture Manager presso Mercedes-Benz Italia. Entra nel mondo HR dopo precedenti esperienze nel business. Laureata in Scienze Statistiche Economiche si affaccia al mondo HR per passione, occupandosi prima dell'area training e sviluppo e poi abbracciando le tematiche relative alla selezione e alle politiche retributive.

Oggi è responsabile dell'area che si concentra sullo sviluppo delle persone a 360° investendo particolarmente sui temi di Engagement e Culture, sviluppando numerosi progetti volti ad accompagnare le persone nelle diverse fasi di cambi culturali e di sviluppo di nuovi mindset.

Pur avendo alle spalle studi ed esperienza legati al mondo del business nutre una forte passione per l'area HR che crede essere strategicamente fondamentale in un'azienda internazionale, complessa e all'avanguardia come Mercedes-Benz.

Nicolò Terminio

Psicologo-psicoterapeuta, psicoanalista, Ph.D. in "Ricerche e metodologie avanzate in psicoterapia". Pratica la psicoanalisi nel suo studio e fa parte

dell'équipe del Centro Telemaco di Torino (Centro di psicoanalisi e relazione educativa), lavora anche come supervisore in diversi servizi di cura per le dipendenze patologiche.

È socio della Società Milanese di Psicoanalisi, docente nelle scuole di specializzazione in psicoterapia IRPA (Istituto di Ricerca di Psicoanalisi Applicata) di Milano e nella Scuola COIRAG (Confederazione di Organizzazioni Italiane per la Ricerca Analitica sui Gruppi) di Torino.

Tra i suoi libri più recenti: *Educare alla relazione. Amore, affetti, sessualità* (2021), *L'eredità creativa. Preghiera e testimonianza tra cristianesimo e psicoanalisi* (2022) e *Autobiografie dell'inconscio. Psicoanalisi, scrittura e trasformazione* (2022, con Duccio Demetrio).

Il suo website è www.nicoloterminio.it.

Foto di Jill Heyer su Unsplash





Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*
Conciliazione famiglia-lavoro e bene comune, 12/2023
www.marcovigorelli.org



dicembre 2023

Fondazione Marco Vigorelli
Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano
C.F. 97350310153
info@marcovigorelli.org

Pubblicazione online: ISSN 2724-2986

ISBN 978-88-946816-3-5





Abbiamo pensato questo Quaderno come un viaggio, meglio sarebbe dire come un'esplorazione della parola "conciliazione" immaginando che sia un luogo da visitare per conoscerne aspetti nuovi ed inesplorati. Questa parola, infatti, in modo vivente ed evolutivo, può essere guardata con un significato nuovo che le attribuisce un potere generativo, partendo dalla interiorità della persona fino ad una dimensione sociale ed economica che vede nella famiglia la sua prima sorgente.

"Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*" è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della *corporate family responsibility*, raccogliendo il *know-how* di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili.

La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive.

Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, giuridico, sociale, psicologico).

Pubblicazione online: ISSN 2724-2986

ISBN 978-88-946816-3-5



9 788894 681635