

Sonia Malaspina

Equi li brio

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Voci del lavoro nuovo

Direzione editoriale Silvia Zanella

Il mondo del lavoro è rimasto senza parole.

Il cambiamento radicale avvenuto negli ultimi anni ha svuotato di senso molti concetti dati per assodati, tanto nel lessico quotidiano, quanto nella letteratura manageriale. Ci ritroviamo a usarli e immediatamente capiamo che qualcosa non funziona più. Serve un nuovo vocabolario. E non si tratta necessariamente di inventare nuove parole, ma di dare un senso differente o inedito a quelle che già ci sono e che non sono mai entrate a pieno titolo nel mondo del lavoro.

Al tempo stesso, servono persone nuove, voci nuove per l'appunto. Nuove per genere, per generazione, per provenienza culturale, per valori. Voci capaci di rinnovare le categorie, di ribaltare gli approcci, di generare un nuovo paradigma.

La collana **Voci del lavoro nuovo** nasce in questo contesto e per questo scopo: proporre una riflessione sulle sensibilità e le competenze distintive per il lavoro e la leadership di domani.

Libri pensati per una lettura smart e ricca di stimoli, che attivi il mindset più adatto ad affrontare le sfide professionali.

Dai protagonisti della cultura manageriale contemporanea e del people management, suggestioni strutturate e strumenti concreti per dare a ciascuna lettrice e ciascun lettore la possibilità di costruire un futuro del lavoro differente.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Sonia Malaspina

Equi li brio

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso
Foto dell'autrice in copertina: Alessandra Feliziani – Net In Progress

Isbn: 9788835183105

1ª edizione. Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A mio padre

*Acquisendo potere nella società, la donna
può cambiare il sistema. Può convertire
il potere dalla logica del dominio a
quella della cura. La saggezza dei popoli
ancestrali afferma che la Madre Terra
ha un volto femminile. Servono poesia e
coraggio per la cura della casa comune,
bisogna difendere l'armonia della
creazione e le donne sanno di armonia più
di quanto ne sappiano gli uomini.*

Papa Francesco, Sei unica.

Inno al genio femminile

Indice

Prefazione , di <i>Silvia Zanella</i>	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Alla ricerca dell'equilibrio perduto	»	14
2. Le dimensioni dell'equilibrio al lavoro	»	22
3. Da dove partire? Dall'equilibrio di genere	»	28
1. Realizzare l'equilibrio di genere attraverso la valorizzazione della cura	»	33
2. L'impatto dell'equilibrio di genere nelle organizzazioni	»	37
3. L'equilibrio di genere per vincere le sfide del nostro tempo	»	43
4. Realizzare l'equilibrio: i quattro pilastri	»	48
1. Il pilastro organizzativo	»	50
2. Il pilastro psicoaffettivo	»	51
3. Il pilastro culturale	»	53
4. Il pilastro economico	»	54

5. Per realizzare l'equilibrio occorre essere in equilibrio: una questione di allenamento	pag.	56
6. Gli esperti equilibristi	»	60
<i>Anna Baiguera - Avere focus sul cuore</i>	»	62
<i>Antonio Bonardo - Guardare il positivo</i>	»	68
<i>Letizia Caccavale - Sentirsi interi</i>	»	70
<i>Ciro Cafiero - Mettere in equilibrio la disabilità</i>	»	75
<i>Luca Capone - Generare una cultura della corresponsabilità</i>	»	80
<i>Alessio Carciofi - Portare consapevolezza dove c'è automatismo</i>	»	82
<i>Cristina di Loreto - Attraversare l'equilibrio "negativo"</i>	»	90
<i>Samantha Lentini - Stimolare la gratuità</i>	»	99
<i>Maddalena Zanoni - Coltivare relazioni autentiche</i>	»	112
7. Strategie per un maggiore equilibrio in azienda	»	116
Conclusioni	»	121
Alla ricerca dell'equilibrio: 10 domande per iniziare	»	129
Ringraziamenti	»	131
Bibliografia	»	133

Prefazione

di *Silvia Zanella*

La parola “equilibrio” ha oggi una potenza diversa dal passato.

In un mondo attraversato da crisi multiple e simultanee – ambientali, sociali, tecnologiche – la ricerca di un punto di stabilità non è più solo un desiderio individuale, ma una necessità collettiva. Eppure, proprio mentre lo invochiamo, l’equilibrio ci sfugge. Lo desideriamo come approdo sicuro, ma spesso lo rifuggiamo, percependolo come una meta irraggiungibile, un ideale che si dissolve nella complessità del reale.

“Equilibrio” si inserisce in un percorso editoriale che vuole dare voce a chi, nel mondo del lavoro, sperimenta e promuove nuovi modelli di presenza, cura e sostenibilità. In questo volume, la riflessione si fa metodo, e il metodo si fa azione: attraverso i quattro pilastri – organizzativo, psicoaffettivo, culturale ed economico – la manager e autrice Sonia Malaspina ci offre una bussola per orientarci in un contesto in trasformazione costante.

Il testo non si limita a descrivere uno scenario, ma propone strumenti, testimonianze e strategie per agire. Dalla valorizzazione della cura alla promozione dell’equilibrio di genere, dalla sostenibilità ambientale alla responsabilità sociale. Ogni pagina è un invito a ripensare il nostro ruolo nel lavoro e nella società.

Le voci degli “esperti equilibristi” che arricchiscono il volume ci ricordano che l’equilibrio non è una condizione statica, ma un allenamento quotidiano, una tensione generativa verso il bene comune.

Grazie alla voce nuova di Sonia Malaspina e a Franco-Angeli per offrirci la possibilità di guardare al futuro del lavoro con più equilibrio.

Introduzione

La parola “equilibrio” rappresenta una sfida continua.

L’etimologia risale al latino “*aequilibrium*” e si compone di due termini, “*aequus*”, “uguale”, e “*libra*”, “bilancia”. Equilibrio è lo stato risultante da forze contrapposte e uguali. La parola “equilibrio” non ha un significato univoco e si ritrova in molteplici ambiti: dalla scienza allo sport, dalla fisica all’economia e alla politica.

“Equilibrio” è una parola che assume il suo significato in base alla nostra condizione, al nostro contesto. E da noi e dal contesto occorre partire per comprendere appieno il suo significato, anche quando usiamo questa parola nel mondo del lavoro.

Nel mondo del lavoro, poi, rappresenta un concetto ampio, è uno stato dell’essere da conseguire e conquistare attraverso una tensione e un percorso. È spesso associato al concetto di pace interiore e benessere; rimette la persona al centro da protagonista; rappresenta una vittoria, perché significa non essere in balia di forze che sfuggono al nostro controllo.

Peraltro, in un mondo del lavoro caratterizzato da un’accelerazione senza precedenti e da una pericolosa perdita di senso, come quello attuale, un mondo lambito dal rischio dell’alienazione della persona e della sua caduta in preda al

nichilismo, abbiamo bisogno di perseguire l'equilibrio a livello individuale e a livello collettivo.

Scopriamo così che il nostro equilibrio individuale, in particolare nel contesto del lavoro, non può essere disgiunto dall'equilibrio collettivo, quello dell'organizzazione in cui operiamo. Perché siamo tutti interdipendenti, bisognosi di prossimità e di reciprocità. Occorre allora entrare in relazione con gli altri se vogliamo conquistare il nostro equilibrio individuale e contribuire al raggiungimento dell'equilibrio collettivo.

Ma perché cerchiamo l'equilibrio? Conquistare l'equilibrio significa stare bene con se stessi e con gli altri e aver compreso il senso del nostro agire. Significa sapere dove vogliamo andare come individui e anche come organizzazioni e comunità. Significa mettersi in moto per raggiungere la meta, capire che ogni scelta che compiamo ogni giorno ci porta più vicini a questa meta, con la consapevolezza che raggiungere un maggiore equilibrio ci permette di aiutare gli altri a raggiungere il loro.

Essere in equilibrio è una condizione generativa, permette a ogni persona di fiorire.

La prima testimonianza di equilibrio l'ho incontrata da bambina e la protagonista è una donna. Avrò avuto 4 anni, non di più. Ricordo il giorno in cui la mia nonna materna Caterina mi ha raccontato il celebre episodio biblico che vede protagonista Salomone. In questo episodio si racconta che a Salomone si erano presentate due donne, le quali sostenevano entrambe di essere madri di un neonato. Salomone, per metterle alla prova, ordinò di tagliare il neonato in due parti e di dare a ognuna una metà. Una donna accettò, mentre l'altra, disperata all'idea che il neonato fosse ucciso, vi rinunciò, suppicando che fosse consegnato vivo alla rivale. Salomone capì che era quest'ultima la vera madre e consegnò il bimbo a lei.

Questo racconto mi colpì moltissimo. La decisione presa da Salomone ci fa comprendere che raggiungere l'equilibrio non è una questione di uguaglianza e basta – la divisione del

bimbo in due parti uguali da consegnare alle due pretendenti mamme – perché questo avrebbe significato porre fine alla vita del neonato. L'equilibrio si raggiunge avendo ben chiaro il fine ultimo, ovvero il bene del bambino. Solo colei che ha chiaro il fine ultimo può con generosità dar prova di equilibrio. Per questo Salomone – incarnazione di saggezza – riconosce in quella donna la vera madre e la premia.

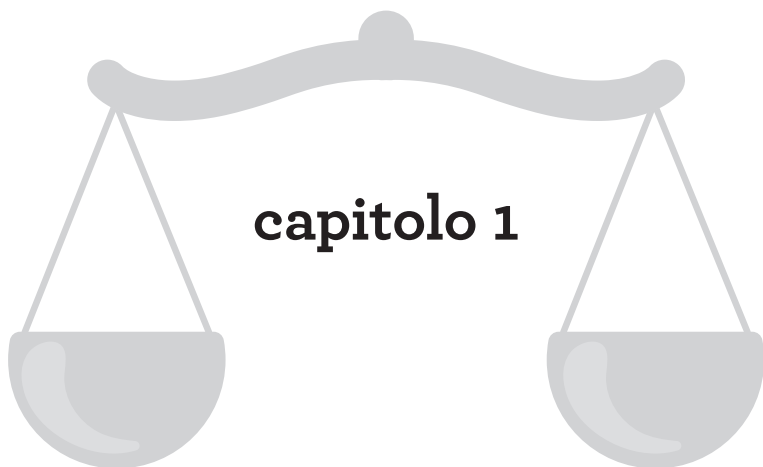
Ho avuto modo di riflettere su questa storia negli anni.

Quante volte ci siamo trovati davanti alla soluzione giusta in apparenza ma distruttiva nella sostanza come quella proposta da Salomone e quante volte abbiamo avuto il coraggio di ribellarci e di agire per il bene comune sacrificando qualcosa di nostro?

Oggi, con l'esperienza maturata, ritengo sia necessario compiere gesti coraggiosi, che vanno oltre il nostro interesse, se vogliamo migliorare il mondo che ci circonda e affrontare gli squilibri del nostro tempo. Avere un atteggiamento interiore di generosità significa accostarsi all'altro sapendo che il bene dell'altro è un fine. E che, se l'altra persona è in difficoltà, il solo fatto di aiutarla ci permette di raggiungere maggiore equilibrio a livello individuale. Questo è il primo passo per attuare l'equilibrio a livello collettivo.

Mi scuso sin da ora per le semplificazioni che opererò nel trattare questo argomento così complesso. L'approccio di questo libro sarà pragmatico: partendo dall'esperienza personale, l'obiettivo è quello di identificare le capacità e un metodo da applicare per agire all'interno del proprio contesto organizzativo e realizzare un maggiore equilibrio economico e sociale a beneficio di tutti. Sono convinta che identificare un metodo e applicarlo significhi già fare un passo avanti nel realizzare un maggiore equilibrio per noi stessi e per le nostre organizzazioni.

Ben consapevole dei miei limiti e dei limiti di questo testo e non da ultimo cosciente che il significato di questo libro sarà costituito a sua volta dall'equilibrio risultante tra quello che sento ed esprimo e quello che il lettore sente e comprende a sua volta.



Alla ricerca dell'equilibrio perduto

Viviamo in un mondo in profonda e rapida trasformazione: il cambiamento climatico, l'instabilità geopolitica e la rivoluzione digitale. Queste trasformazioni investono tutti noi e tutte le nostre dimensioni, psicologica, fisica, sociale, economica e culturale, e sono portatrici di squilibri in molteplici campi. Tutto questo avviene in maniera simultanea con un effetto di forte amplificazione e una perdita di orientamento e di senso.

Viviamo in un'epoca di forti **squilibri dell'ecosistema naturale**, basti pensare ai fenomeni estremi del cambiamento climatico. Questi accadimenti minano le nostre abitudini, i nostri stili di vita e le nostre certezze e ci pongono di fronte a nuove criticità e interrogativi che ci lasciano un senso di smarrimento e impotenza.

Viviamo in un'epoca di forti **squilibri dell'ecosistema geopolitico** come dimostrano le ripercussioni delle guerre che causano le migrazioni; i rapporti di forza delle superpotenze verso le altre nazioni che sconvolgono e minano la stabilità raggiunta dopo il secondo conflitto mondiale. Papa Francesco aveva affermato che “siamo entrati nella Terza guerra mondiale, solo che si combatte a pezzetti, a capitoli”.

Viviamo in un'epoca di **squilibrio tra la dimensione della realtà fisica e l'ecosistema virtuale** dovuto alla rivoluzione generata del web – social media e intelligenza artificiale – che aumenta grandemente le possibilità umane e, allo stesso tempo, minaccia l'azione umana se malgovernata. Significativo che il rapporto “Digital 2024” rilevi che l'adozione del digitale nell'anno 2024 aveva superato la soglia dei 5 miliardi di persone, pari al 62% della popolazione mondiale, con una fruizione media giornaliera di 6 ore e 40 minuti di ogni individuo per comunicare, ricercare informazioni, fruire contenuti, acquistare online. Occorre chiedersi come influisca su di noi questa fruizione del digitale. Una corsa al consumo, all'apparenza, alla performance, alla funzione fine a se stessa che rischia di non generare senso.

Viviamo in un'epoca di forti **squilibri dell'ecosistema economico**, basti pensare alla concentrazione della ricchezza nelle mani di poche persone, al costo crescente delle materie prime e al crescente impoverimento della classe media nei Paesi occidentali.

Viviamo in un'epoca di forte **squilibrio dell'ecosistema energetico** come ha dimostrato la crisi energetica in Europa provocata dall'invasione dell'Ucraina da parte della Russia e come dimostra il fatto che le nostre fonti energetiche fossili predominanti attuali non ci permettono di ridurre le emissioni di anidride carbonica.

Viviamo in un'epoca di forte **squilibrio dell'ecosistema salute**, basti pensare alla recente pandemia provocata da un equilibrio compromesso tra il mondo animale e quello umano.

Viviamo in un'epoca di forte **squilibrio architettonico** con la concentrazione in megalopoli che fanno perdere il contatto con la dimensione naturale.

Viviamo in un'epoca di forte **squilibrio mentale**, pensiamo al disagio psicologico in aumento in tutte le fasce d'età.

Viviamo in un'epoca di forti **squilibri dell'ecosistema sociale**, basti pensare che la parità di genere è ancora lontana;

che i diritti umani non sono garantiti a tutti in molte parti del mondo.

Viviamo in un'epoca di forte **squilibrio nutrizionale** come dimostra, da una parte, la fame che attanaglia una porzione consistente della popolazione e, dall'altra, l'obesità che caratterizza un'altra quota consistente della popolazione.

E, infine, viviamo un'epoca di forte **squilibrio demografico**. Il 2024 è stato per l'Italia l'anno dei record demografici come ha affermato anche Francesco Billari, Rettore dell'Università Bocconi. Il primo record è positivo e riguarda la speranza di vita della popolazione italiana che sale a 83,4 anni; gli altri record sono negativi e riguardano il numero medio di figli per donna, sceso a 1,18, il numero di bimbi nati, sceso a 369.000, e di conseguenza la quota di ultrasessantacinquenni che è salita al 24,7% della popolazione italiana.

Ci siamo collettivamente accorti che questi squilibri sono intrinsecamente legati l'un l'altro. Ci siamo accorti che la crescita non è solo progresso. Il futuro non è prevedibile. Il miglioramento delle condizioni di vita e l'azione umana portano con sé opportunità, come abbiamo detto l'allungamento dell'aspettativa di vita, ma anche pericoli per la stessa sopravvivenza dell'essere umano. Il prodotto dell'ingegno umano può significare anche, in ultima istanza, perdita di controllo e distruzione.

Nonostante l'enorme mole di dati e di informazioni a nostra disposizione, siamo sempre più incapaci di proiettarci in un futuro che governiamo da protagonisti.

È impressionante come le aspettative sul futuro siano cambiate nell'arco di una generazione. Il senso di insicurezza e di precarietà prevale tanto da non consentirci di immaginare il futuro. Questo impatta su tutti e, in particolare, sulla Generazione Z, che entra adesso nel mondo del lavoro concentrando tutta la propria tensione nel vivere appieno il presente. Sul presente proietta tutte le proprie aspettative rispetto a un futuro che appare quanto mai incerto e poco attrattivo.

Occorre reagire, e non essere sopraffatti da questi disequilibri, nonostante la loro magnitudo. Occorre recuperare noi stessi individualmente e collettivamente, dare senso alla nostra azione, capire dove stiamo andando e cercare di risolvere armonicamente gli squilibri.

Non ho la presunzione di affrontare e risolvere la mancanza di equilibrio nelle sue varie dimensioni. La mia intenzione è quella di riflettere sul significato che assume la parola “equilibrio” all’interno del contesto che conosco meglio, vale a dire all’interno del contesto aziendale lavorativo dei nostri giorni. Contesto attraversato da un profondo cambiamento. Con la convinzione che ognuno di noi al lavoro ogni giorno compie scelte importanti e, nel farlo, fa la sua parte per raggiungere o meno il proprio equilibrio a livello individuale e può avere un ruolo per realizzare maggiore equilibrio a livello collettivo.

Chi gestisce le organizzazioni, oggi, può avere un ruolo da protagonista non solo per raggiungere il proprio equilibrio personale, ma anche per creare le condizioni affinché le persone che lavorano nell’organizzazione stessa e quelle che fanno parte della loro catena del valore (fornitori, clienti, portatori di interessi, media, consumatori, investitori) possano raggiungere un maggiore equilibrio. Sarà la somma degli equilibri del singolo a produrre un risultato per tutti. L’azione dei leader ha un grande impatto oltre a creare emulazione all’interno dei contesti organizzativi.

Se, da un lato, cresce il senso di isolamento, di smarrimento e incertezza nelle persone a causa delle grandi trasformazioni in atto, dall’altro le persone anelano a stabilire rapporti tra loro che siano autentici e solidali. Ciò avviene se vengono create le condizioni perché questo accada. Gli individui vogliono impegnarsi per raggiungere un maggiore equilibrio individuale e collettivo. Questo impegno e questo anelito alla solidarietà l’ho toccato con mano in vari contesti in questi ultimi anni e rappresenta un motore, un serbatoio immenso di energie e

una grande opportunità, che, a partire dalle singole organizzazioni, arriva a creare una connessione e una comunanza valoriale tra organizzazioni diverse con un impatto forte sul contesto sociale.

Per raggiungere questo fine le aziende capofila possono e devono svolgere un ruolo guida per le aziende più piccole che fanno parte della loro catena del valore. Le grandi sfide della sostenibilità ambientale, sociale, etica ed economica possono essere affrontate solo grazie al contributo di tutti.

Queste sfide riguardano l'interesse collettivo e il fatto che un'azienda si interroghi su come dare il suo contributo per risolverle ha un grandissimo valore e produce senso e ingaggio nelle persone che lavorano nell'azienda, nei consumatori e in tutti gli stakeholder. Queste sfide vanno ben oltre i criteri ESG (Environmental, Social, and Governance) intesi come reportistica obbligatoria per le imprese.

Se vogliamo evitare i burnout, il quiet quitting o le great resignation, dobbiamo partire dalla richiesta di senso che proviene dalle persone che lavorano in azienda e che operano per l'azienda. Senso che può essere dato dalle iniziative a favore dell'interesse comune; pensiamo alle collaborazioni tra aziende e realtà del terzo settore, che si occupano a tempo pieno del bene comune, pensiamo a tutte le iniziative che riguardano il volontariato di impresa e che hanno molteplici ricadute positive sulle persone che lavorano in azienda e sull'ecosistema dell'azienda – persone, clienti, consumatori, fornitori, investitori.

Invito sempre i vertici delle aziende a verificare al loro interno quante persone che lavorano per loro sarebbero interessate e motivate a prendere parte a progetti a difesa dell'ambiente o di valenza sociale, nell'interesse della collettività. Anche i più scettici si sorprendono per le alte percentuali di adesione all'interno delle proprie organizzazioni di partecipanti a progetti a favore del terzo settore, e per l'ingaggio generato da questo genere di iniziative.

Questo avviene perché le persone non sono motivate solo dal lavoro inteso come salario: il lavoro e il denaro sono un mezzo e non un fine.

Serve un **purpose**, una **raison d'être**, un **fine nobile** verso cui orientare il proprio lavoro. Il fine nobile del lavoro ha un carattere vitale ed essenziale come l'aria che respiriamo, l'acqua che beviamo, il sole di cui beneficiamo, la cura che sperimentiamo. Il fine nobile del lavoro ha un valore incommensurabile e può sprigionare energie infinite. Non è qualcosa che si acquista al supermercato, è un obiettivo a cui tendere. È un potente mezzo per raggiungere l'equilibrio personale e collettivo al lavoro.

Questo è dovuto al cosiddetto effetto del “calore luminoso”, il **warm-glow effect**, definito dagli studiosi come la sensazione di gioia e soddisfazione che deriva dal fare volontariato e donare qualcosa di sé agli altri. È felicità a livello emotivo, cognitivo e morale ed è ciò che Aristotele chiama **eudaimonia**, parola da intendere come benessere, autorealizzazione e che incide anche come strategia per ridurre lo stress e migliorare le risposte del sistema immunitario. È il concetto di felicità collettiva che Chiara Bisconti bene descrive nel suo libro *Felicità*.

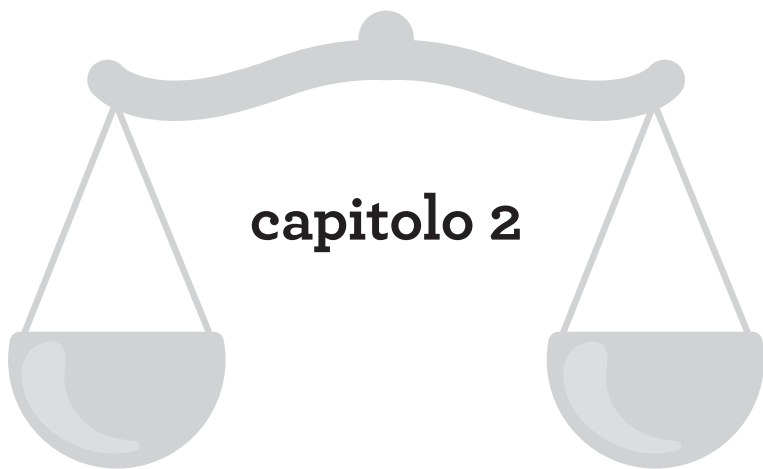
Cerchiamo di analizzare il contesto in cui viviamo, così lontano dal concetto aristotelico di *eudaimonia*. Sì, perché noi viviamo in un'epoca di permacrisi o di policrisi, sollecitati da più crisi di ordine differente. Questo significa vivere in un continuo stato di stress e di mancanza di controllo, nel quale sentiamo il pericolo, abbiamo paura e istintivamente siamo pronti a fuggire.

Questo ci porta ad affinare le capacità di adattamento repentino, di individuazione di nuove soluzioni e strategie adatte a farci vivere e sopravvivere nel nuovo scenario. Una sorta di continuo rinascimento necessario. Possibilità e potenzialità che convivono con la nostra estrema precarietà, vulnerabilità

e fragilità umana. Per attraversare indenni tutto questo è necessario avere capacità aumentate, ovvero allenare competenze, acquisire abilità e adottare attitudini che ci permettano di realizzare un maggiore equilibrio nel nostro ecosistema.

Questa è una sfida che non possiamo vincere agendo individualmente, è necessario unire le forze collettivamente. Forse è proprio la condizione di permacrisi in cui ci troviamo oggi rispetto a trent'anni fa a spingerci a una maggiore collaborazione. Trent'anni fa pensavamo che la crisi, l'emergenza fosse relegata a quello che chiamavamo Terzo Mondo. Oggi, come detto, le crisi sono sempre più frequenti e pervasive, le abbiamo toccate con mano, hanno impatto sulle nostre vite ogni giorno e rovesciano gli equilibri in tutti i campi.

Da dove iniziare per realizzare un mondo con maggiore equilibrio partendo dal mio equilibrio nella mia esperienza quotidiana e poi agendo nel mio contesto lavorativo per generare un maggiore equilibrio? Lo scopriremo nelle prossime pagine.



Le dimensioni dell'equilibrio al lavoro

Quando parliamo di equilibrio nelle organizzazioni e in ambito lavorativo, parliamo di *work-life balance* o equilibrio vita-lavoro e abbiamo in mente la dimensione temporale, vale a dire la ricerca di equilibrio o di giusto bilanciamento tra il tempo dedicato alla vita personale e quello dedicato alla vita lavorativa. È un concetto del tutto soggettivo che dipende dai valori e dalle preferenze delle persone e può mutare nel tempo per ognuno di noi a seconda dei ruoli che abbiamo nella vita personale e nella vita lavorativa.

L'equilibrio tra il contesto del lavoro e la vita personale non è un'esperienza uguale per ogni persona. Come spiega Silvia Zanella nel suo provocatorio *Basta lavorare così*, c'è chi trova equilibrio in un lavoro che invade i tempi della vita perché rappresenta un'esperienza totalizzante, una passione, e chi preferisce tenere ben distinti i tempi del lavoro e i tempi della vita, in maniera più rigida.

Perdere l'equilibrio tra la vita lavorativa e la vita personale significa sentire che l'attività lavorativa diventa dominante e soffoca il tempo da dedicare alla cura di sé e dei propri cari o delle proprie passioni.

L'esito del raggiunto equilibrio nella nostra dimensione temporale è quindi tempo per noi stessi e tempo da dedicare

agli altri o alle proprie passioni. Questo raggiungimento rappresenta una conquista, dal momento che disporre del proprio tempo è divenuto merce rara e preziosa.

Ma è solo questo che cerchiamo? A mio avviso no.

E l'incremento del malessere psicologico nelle organizzazioni è una spia importante che ci dice che è difficile raggiungere l'equilibrio al lavoro o che comunque, anche se si raggiunge una condizione di equilibrio a livello temporale, questo non basta, non è sufficiente a farci vivere bene. Dobbiamo ricercare e attuare altre forme di equilibrio.

La mia proposta è quella di **spingerci al di là della dimensione temporale** aggiungendo dimensioni di senso al concetto di equilibrio, passando, inoltre, da una dimensione personale a una dimensione collettiva.

Le persone non ricercano solo l'equilibrio della vita lavorativa e della vita personale ma anche un equilibrio identitario, mediando tra quelli che sono i loro valori e quelli dell'organizzazione.

Pertanto, il raggiungimento dell'equilibrio nei contesti lavorativi non riguarda solo la dimensione temporale, ma anche la dimensione valoriale. Pensiamo, come detto, all'equilibrio tra il profitto e la sostenibilità sociale e ambientale per le attività della nostra organizzazione. L'equilibrio tra la dimensione economica e la dimensione sociale va ricercato ogni giorno da chi ricopre ruoli di responsabilità nelle organizzazioni, se si vuole andare oltre il perseguimento dei soli obiettivi economici e offrire luoghi di senso alle persone che vi lavorano, creando ingaggio e trattenendole all'interno delle organizzazioni.

Sentiamo la limitatezza di un approccio solo economico. L'approccio in cui prevale la finanza sull'economia, in cui il denaro da mezzo diviene fine e genera quelli che *Ciro Cafiero* nel suo bellissimo libro *Il lavoro che cambia* definisce i "peccati del lavoro", dominato solo dalla logica del profitto, ovvero

disoccupazione, precarietà, discriminazioni, povertà, denatalità e conflitto intergenerazionale.

Sono tutte conseguenze di un mondo del lavoro senza equilibrio che conduce alla concentrazione della ricchezza nelle mani di poche persone e alla povertà e perdita di senso per la grande maggioranza degli individui.

Quindi, se vogliamo uscire da questa logica nel mondo del lavoro che lo rende male necessario, maledizione e punizione, che porta alla povertà materiale e al malessere psicologico – come testimoniano i casi di burnout, great resignation e quiet quitting – dobbiamo agire. Perdonate l'utilizzo di tutti questi termini in inglese – utilizzo che non amo – sono tutti termini accomunati tra loro dal fatto di essere sintomi del nostro tempo, sintomi di un rapporto lacerato tra le persone e il lavoro.

Se vogliamo rammendare questo rapporto persona-lavoro, partirei dalla ricerca di un maggiore equilibrio valoriale che dia senso al nostro lavoro e permetta l'autorealizzazione. Questo è possibile se l'azienda in cui ci si lavora identifica e persegue il proprio fine nobile e non solo il profitto. Il lavoro non è una condanna, ma deve essere il luogo di espressione della propria individualità fatta di creatività e intelletto. È una parte essenziale della nostra umanità. Ci permette di dar forma alla nostra identità e dà senso alla nostra vita perché concorre a ricercare il nostro fine nobile.

Orientare un'azienda al proprio fine nobile trovando un equilibrio con il profitto permette alle persone di dare il meglio di loro stesse al lavoro. Questo produce vantaggi in termini di ingaggio delle persone, produttività e creatività necessaria per rendere competitive le aziende.

Per raggiungere questo obiettivo la consapevolezza e l'azione di chi guida un'organizzazione sono cruciali.

Più le persone allineano il loro fine nobile a quello dell'organizzazione, più si creerà un equilibrio non solo a livello individuale ma anche a livello collettivo.

Quando un'organizzazione è tesa a produrre solo ed esclusivamente profitto, è un'organizzazione che non misura, non dà valore e non mette nel proprio bilancio d'esercizio i costi ambientali e sociali che provoca per produrre quel profitto. E non misurando questi costi, non gli dà valore, non li conosce e non si sforza di ridurli e annientarli. E così un'azienda che ha come obiettivo solo il profitto economico incide negativamente sulla salute del pianeta e delle persone. In questo caso abbiamo un'azienda estrattiva.

Quando invece l'azienda persegue il profitto economico e si adopera per ridurre il proprio impatto sull'ambiente e nelle comunità generando e ridistribuendo il valore, viene definita generativa.

La redistribuzione del valore nei contesti aziendali dove operiamo ha delle ripercussioni importanti.

Passeremo in rassegna le diverse dimensioni dell'equilibrio. Sono convinta che ognuno di noi possa contribuire a raggiungere l'equilibrio collettivo partendo dalla ricerca del proprio equilibrio e dalla ricerca dell'equilibrio nel contesto in cui opera. Il contesto, oltre a quello organizzativo di cui abbiamo parlato sinora, può essere anche quello familiare o quello sociale.

Pensiamo al ruolo che svolgono i bambini nell'influencare le decisioni a supporto dell'ambiente nei comportamenti quotidiani: sono i bambini che dopo l'educazione all'antispreco appresa sui banchi di scuola tornano a casa e insegnano ai genitori a chiudere il rubinetto quando si lavano i denti. Un tema, quello delle nuove generazioni, affrontato nei bellissimi libri di Isabella Covili Faggioli *Non possiamo salvare il mondo ma ci proviamo* e di Rossella Sobrero *Anna e la Banda del ghiacciolo sciolto*. Con grande intuizione le autrici identificano nel dialogo con le nuove generazioni la via per trovare le soluzioni ai grandi temi del nostro tempo.

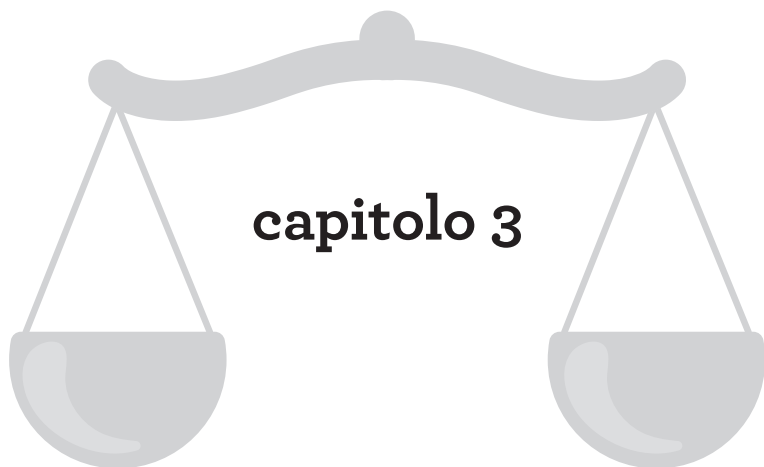
E pensiamo anche al ruolo delle aziende nell'educare, influenzare e guidare i comportamenti delle persone dentro e fuo-

ri dall'azienda. Il margine di influenza e di guida di un'azienda va oltre i confini dell'azienda stessa, non impatta solo le persone che lavorano in quel contesto ma tutto il suo ecosistema.

Nei nostri contesti organizzativi, oltre all'equilibrio tra la vita personale e quella professionale, all'equilibrio tra il fine nobile dell'azienda e il fine nobile delle persone, all'equilibrio tra profitto e sostenibilità, dobbiamo fare i conti anche con la ricerca di equilibrio nel contesto tecnologico nel quale siamo immersi. Questa non è una sfida facile perché siamo preda di ritmi e di modalità finalizzate a massimizzare l'efficienza con ritmi sempre più lontani da quelli umani – i ritmi delle macchine non sono affatto i ritmi dell'essere umano!

Come sostiene Umberto Galimberti, la tecnica, come lui definisce l'evoluzione tecnologica, non ha fine, non ha scopo e vuole solo migliorare se stessa, la propria potenza. Questo è sviluppo e non progresso. La tecnica non ha uno scopo e questa mancanza di scopo rende difficile trovare un equilibrio di senso per l'essere umano che, quindi, non può essere motivato solo dalla tecnica. Come insegnano i filosofi Andrea Colamedici e Maura Gancitano, viviamo nella società della performance, le persone si identificano con ciò che fanno, con ciò che producono e consumano, senza più tempo libero, senza più spazi contemplativi, senza più meraviglia, senza più sacro.

Penso che le sfide globali possano e debbano essere attaccate partendo dall'azione del singolo e della singola organizzazione che si responsabilizza e che agisce di concerto con altri individui. Non dobbiamo scoraggiarci. Del resto, si dice che un elefante si mangia un pezzetto alla volta...



Da dove partire?

Dall'equilibrio di genere

Abbiamo visto che, se vogliamo rammendare il rapporto lacerato tra le persone e il lavoro, è necessario che chi ha responsabilità nelle organizzazioni sia chiamato a ridistribuire valore e non solo a perseguire profitto, per consentire a tutti di rispondere alla domanda sul senso del proprio lavoro.

Ma questo che cosa significa in termini concreti?

Partiamo da uno scenario ipotetico: sono a capo di una azienda e da domani voglio cominciare a ridistribuire valore sociale e non solo profitto, da dove parto?

La mia risposta è: partire dalla realizzazione di un maggiore equilibrio di genere in azienda, con l'ambizione di realizzare la parità di genere, perché questa non è solo una questione di giustizia sociale, ma un'azione che genera maggiore valore economico per l'impresa.

La dimensione dell'equilibrio di genere è quella che conosco meglio e di cui ho fatto esperienza in ambito organizzativo negli ultimi vent'anni. Ho potuto osservare innumerevoli volte che realizzare un maggiore equilibrio di genere in azienda e, da ultimo, realizzare la parità di genere non è contrario all'interesse dell'azienda. Realizzare la parità di genere nei contesti lavorativi è una scelta imprenditoriale precisa che ha impatti economici positivi. Ed è al contempo una leva per realizzare

un maggiore equilibrio sociale e migliorare il benessere delle persone, permettendo la creazione di organizzazioni come luoghi ricchi di identità e di senso, in cui le persone non sperimentano malessere con conseguenze nefaste dal punto di vista economico e organizzativo.

Quando parlo di realizzare la parità di genere nei luoghi di lavoro non intendo che le donne comincino a occupare spazi, ruoli e responsabilità tradizionalmente occupati dagli uomini replicando le logiche di potere instaurate da questi ultimi. Intendo che le donne occupino dei ruoli di responsabilità portando la loro specificità, affinché uomini e donne siano equamente rappresentati e tutti possano esprimersi nella loro diversità. Questo significa mettere le donne nella condizione di arricchire i luoghi di lavoro portando approcci e attitudini diverse – come la cura.

Come ci dice Riccarda Zezza nel suo *Cuore business*, una ricerca del 2006 ha indagato il modello di leadership femminile interrogando sessanta donne che occupano ruoli di potere. La metà delle donne ha citato la maternità come metafora della leadership: “Esperienze come la nascita di un figlio e la cura dei propri genitori presentano un modello di leadership, riconosciuto in modo naturale dalle donne, che attinge all’istinto della specie umana verso la vita e al sapersi prendere cura gli uni degli altri”.

E ancora Mariolina Ceriotti Migliarese ci ricorda, in *Erotica & materna*, che “la donna non è solamente ‘l’altra metà del cielo’, ma è quella parte del genere umano che consente (o no) l’accesso alla vita. L’uomo prende forma nel suo corpo e nella sua mente, si nutre di lei, apprende il primo, fondamentale linguaggio della relazione grazie alla modulazione dello scambio empatico con lei”. E ancora: “Mai come oggi siamo stati vicini alla possibilità di capire la parità di valore tra i sessi, la loro reciprocità nella differenza”.

E ancora il filosofo Umberto Galimberti ci spiega la differenza intrinseca tra uomo e donna. L’uomo sperimenta l’e-