

«Il contesto di insieme deve diventare un faro Nessuno può trovare l'equilibrio in solitudine»

LA STORIA

Nel mondo del lavoro la parola più abusata è spesso "equilibrio". Ma per Sonia Malaspina (nella foto a sinistra), manager con una lunga esperienza nelle risorse umane e autrice di *Equilibrio*, edito da Franco Angeli editore, non è uno slogan: è una lente per leggere ciò che sta accadendo nelle aziende di oggi. «Nel lavoro non possiamo essere in equilibrio da soli - spiega - Siamo tutti bisognosi di prossimità e relazione. Non possiamo rinunciare a quella parte di noi che sta nelle relazioni interpersonali».

Un punto che l'autrice lega direttamente al contesto in cui vivono le organizzazioni, attraversate da quella che definisce una "poli-crisi permanente": cambiamento climatico, instabilità geopolitica, trasformazioni tecnologiche. «Serve sviluppare capacità aumentate per vivere e lavorare nella permacrisi» sottolinea. «Non è un mondo fluido, è un mondo che richiede radicamento».

Al centro del suo pensiero c'è una convinzione netta: uscire dalla postura individualistica. «L'idea che ognuno debba cavarsela da solo è fallimentare. Il concetto di insieme deve diventare un faro educativo che illumina le nostre scelte» scrive nell'introduzione del libro. E ribadisce: «Nessuno può trovare l'equilibrio in solitudine. Lo costruiamo insieme: persone, aziende, istituzioni, movimenti collettivi».

Il cuore dell'analisi riguarda però il lavoro. Cosa manca oggi nelle organizzazioni? Malaspina è diretta: «L'aspetto meno considerato è la dimensione psico-affettiva. Ci dimentichiamo che le persone non sono solo il loro ruolo. Dentro il lavoro ci sono emozioni, fragilità, responsabilità sociali, identità che non spariscono quando si entra in ufficio».

Una rimozione che alimenta burnout, quiet quitting e disingaggio.

Tra i "nodi irrisolti" c'è poi il tema del genere. «Realizzare la parità non

è un buon proposito, è una leva imprenditoriale» afferma. «Bisogna costruire condizioni di reale pari opportunità: sostenere la genitorialità, eliminare il gap salariale, favorire la crescita femminile». Nel libro questo passaggio è ancora più esplicito: «Se le donne non partecipano pienamente al lavoro, il Paese non può crescere, né economicamente né demograficamente».

Il tema demografico, infatti, è per lei un indicatore di sistema. «La denatalità è il segnale che qualcosa non funziona: quando le persone non realizzano i propri progetti di vita, la società si indebolisce». Per invertire la tendenza serve «un'alleanza tra aziende, terzo settore, istituzioni, famiglie, gruppi informali. Nessuno si salva da solo».

In *Equilibrio* Malaspina propone un metodo basato su quattro dimensioni: organizzativa, economica, culturale e psico-affettiva, che agiscono insieme. Non si tratta solo di wellbeing, ma di un nuovo patto professionale: «Il lavoro deve tornare a essere un luogo di senso, non solo di funzione. Il benessere non è un percorso privato. È un processo collettivo che richiede il coraggio di scegliere chi vogliamo essere, come individui e come comunità».

S. G.

