

# 13

## Donne e relazioni

*a cura di*

Paola Binetti e Ilaria Vigorelli

*con i contributi di*

Raffaella Briani, Valeria Bonilauri, Lorenzo Fariselli, Anna Maria Nicolò  
Valerie Schena Ehrenberger, Marco Scicchitano, Franca Zacco





Quaderni *fm*  
Corporate Family Responsibility

13

## **Donne e relazioni**

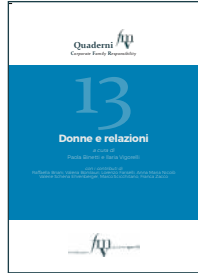
*a cura di*

Paola Binetti e Ilaria Vigorelli

*con i contributi di*

Raffaella Briani, Valeria Bonilauri, Lorenzo Fariselli, Anna Maria Nicolò  
Valerie Schena Ehrenberger, Marco Scicchitano, Franca Zacco

*fondazione* *fm* marcovigorelli



**Quaderni** *fm*  
Corporate Family Responsibility

**13**  
**Donne e relazioni**

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

© Fondazione Marco Vigorelli, 2024  
ISSN 2724-2986  
ISBN 978-88-946816-4-2

*direttore responsabile*  
Sonia Vazzano

*direttore di collana*  
Isabella Crespi (Università di Macerata)

*comitato di redazione*  
Sonia Vazzano

*comitato scientifico*  
Maria Novella Bugetti (Università degli Studi di Ferrara)  
Vittorio Coda (SDA Bocconi)  
Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna "Kore")  
Alessandra Lazazzara (Università degli Studi di Milano)  
Franca Maino (Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare)  
Annamaria Minetti (Fiat e Federmanager)  
Simona Sandrini (Università Cattolica del Sacro Cuore)  
Riccardo Tosi (Enel)  
Laura Tucci (HR Manager in Gruppo multinazionale)  
Giacomo Vigorelli (TE Connectivity)

Prefazione  
*Iaria Vigorelli*  
7

Introduzione. Formare alle relazioni:  
in famiglia, a scuola e a lavoro  
*Paola Binetti*  
11

## **Libertà affettiva come antidoto alla violenza di genere**

Violenza di genere: strumenti normativi,  
valutazione del rischio, effettività della tutela  
*Franca Zacco*  
29

La violenza nella coppia come sindrome psicosociale  
*Anna Maria Nicolò*  
41

## **Educare alle relazioni in famiglia e a scuola**

Il gioco come strumento di prevenzione  
della violenza di genere  
*Marco Scicchitano*  
55

Scuola e relazioni  
*Raffaella Briani*  
67

## **Dinamiche relazionali nel lavoro**

Donne protagoniste, al lavoro con l'Intelligenza Emotiva  
*Lorenzo Fariselli*  
83

Equity e aziende: osservazioni sul semestre ELIS  
*Valeria Bonilauri*  
95

Assoconsult, Consulenza al femminile: cultura, visione,  
prospettive  
*Valerie Schena Ehrenberger*  
111

Note sugli autori  
127



*ilaria.vigorelli@marcovigorelli.org*



## Prefazione

*Ilenia Vigorelli*

La sensibilità riguardo alla violenza di genere è indubbiamente cresciuta molto in Italia negli ultimi mesi.

La Fondazione Marco Vigorelli ha voluto contribuire all'organizzazione di una giornata in Senato dedicata ad approfondire questo tema. Lo abbiamo fatto secondo la nostra identità ovvero cercando vie interpretative e buone pratiche che permettano di lavorare a una risposta riguardo ad una questione molto vasta e complessa, che evidentemente non si può risolvere mediante polarizzazioni e slogan.

La prospettiva offerta da FMV ha voluto mettere a fuoco il ruolo della formazione in famiglia, a scuola e nel lavoro. Ci sembra infatti che le *character skills* si possano coltivare sempre, sia nelle relazioni di stampo gratuito quali sono quelle familiari e amicali, sia negli ambienti scolastici e negli ambienti professionali.



Consideriamo che sia imprescindibile volgere l'attenzione sull'educare ed educarsi all'inclusione e alla parità di genere mediante programmi di formazione che permettano ai giovani di sperimentare le risorse interiori e la capacità di progetto, insieme al rispetto per la persona.

Per questo motivo ci è parso utile proporre buone pratiche di formazione mediante il gioco e la creazione di "palestre relazionali" che stimolino, nel fare, la conoscenza delle differenze e la valorizzazione di sé in rapporto con l'altro e dell'altro in rapporto con sé.

Speriamo che questo Quaderno possa essere un piccolo contributo significativo e un segno di speranza, pur nella consapevolezza che i dati richiedono azioni educative ampie che coinvolgono tutte le parti sociali.



Foto di CoWomen su Unsplash



*p.binetti@unicampus.it*



## **Introduzione. Formare alle relazioni: in famiglia, a scuola e a lavoro**

*Paola Binetti*

Il problema della violenza sulle donne sta diventando un tema centrale nell'attuale dibattito culturale, con profondi risvolti sociali e con le relative implicazioni sul piano politico. Non è solo questione di numeri, anche se a far notizia sono soprattutto i femminicidi! Nel primo quadrimestre 2024, rispetto allo stesso periodo del 2023, i femminicidi sono diminuiti del 30%; per lo più si tratta di delitti di coppia o in famiglia. In molti casi pesano età avanzata, malattie, solitudine, problematiche psichiatriche. Il movente prevalente è spesso lo stesso: gelosia, incapacità ad accettare la fine di una relazione, vendetta, rivalsa: quella persistente tendenza a considerare la donna come un oggetto che appartiene al compagno, all'amante, al marito. I gesti di violenza sono per lo più innestati nell'arco di una relazione tossica, di cui la donna inizialmente

stenta a riconoscere i sintomi, ma, quando ne acquista consapevolezza non riesce a liberarsene con la necessaria tempestività e quando finalmente decide di farlo, paga un prezzo altissimo: la sua stessa vita.

Davanti alla violenza che la nostra società continua ad esercitare sulle donne in forma sempre più sottile e sofisticata, è lecito chiedersi perché le donne non abbiano ancora imparato a riconoscerla e a difendersene. Ed è questo uno degli itinerari che questo Quaderno cerca di percorrere con l'aiuto di autrici e di autori esperti. Lo fa riavvolgendo il nastro di tante storie che cominciano dalle piccole discriminazioni a cui le donne sono sottoposte nel quotidiano della loro esperienza di bambine prima, di adolescenti, e di donne più tardi. È la microviolenza ripetuta che crea un impatto difficile da rimuovere, perché impedisce all'autostima di raggiungere il livello necessario per sapersi difendere e cominciare a dire di no, senza sentirsi in colpa.

L'ideale femminile radicato nella cultura di ogni tempo, sia pure con modalità diverse, presuppone nella donna una forte disponibilità alla relazione di cura degli altri, che pospone sistematicamente la cura di sé, anche quando sarebbe giusto e doveroso rispettare scelte diverse. Alternative e non necessariamente oppostive.

Non è facile coltivare la propria femminilità, il proprio essere donna, fronteggiando ostacoli e difficoltà e nello stesso tempo coltivando talenti e aspirazioni. Eppure, è la grande pista della formazione. Quando emergono lacune e sofferenze, allora è il momento di attivare un processo di

riabilitazione psicologica e sociale, per non subire quanto è oggettivamente ingiusto subire. Si tratta come sempre di un equilibrio dinamico, che richiede continui aggiustamenti per assorbire e assimilare una serie di urti con l'indispensabile resilienza, senza restarne feriti e sottomessi come se ci fosse un'inevitabile propensione all'essere vittima in un sistema sociale un po' perverso. Davanti alla violenza femminile le donne sono contemporaneamente parte del problema e parte della soluzione del problema; si muovono come attraverso uno specchio immaginario, non molto dissimile da quello attraverso su cui si muove Alice, dopo l'esperienza fatta nel Paese delle meraviglie. È l'esperienza filtrata dalla fantasia, in cui l'impossibile sembra possibile solo finché non ci si scontra con il senso del limite, ossia con una realtà che ha le sue regole e i suoi condizionamenti.

C'è una violenza che investe profondamente sia la sfera familiare, caratterizzata da un'esperienza relazionale fortemente connotata sotto il profilo affettivo, sia la sfera professionale, in cui si proiettano le aspirazioni di chi, come donna cerca una più ampia affermazione personale anche nel contesto sociale. La prima forma di violenza, sottile ma inesorabile, scatta ancora oggi davanti ad uno storico dilemma: famiglia o lavoro; più famiglia o più lavoro; figli o carriera; benessere affettivo o successo economico. Non di rado la stessa difficoltà della scelta, posta in termini competitivi e conflittuali, si trasforma in una frustrazione difficile da accettare con serenità. Non si può sottovalutare il disagio vissuto da molte donne, nel momento in cui deb-

bono scegliere tra il far famiglia e quindi assumere a tempo pieno la responsabilità nei confronti dei propri familiari e un'attività professionale, in cui si proiettano sogni e aspettative che parlano di successo, di riconoscimento sociale, di carriera e di potere correlato. Nel momento della scelta, se si riesce a superare l'approccio dicotomico che contrappone una scelta all'altra, emerge comunque la necessità di ridimensionare l'una e l'altra scelta. E questo viene vissuto da molte donne come una ingiustizia, una forma di sottile violenza. Una violenza di genere perché questa situazione non si presenta quasi mai agli uomini. Meno figli, a volte la rinuncia stessa ad avere figli, e meno opportunità professionali, sembrano provocare uno smottamento delle proprie ambizioni. Costituiscono una sorta di mutilazione progressiva e fanno da contraltare l'una all'altra. Delineano un vissuto di micro-violenza, da cui è difficile evadere. Riflettono il senso di rinunce che riemergono progressivamente nel tempo, dando vita ad alternative che non sono mai pienamente soddisfacenti.

Ma su questa forma di violenza, così come appare spesso nel vissuto femminile, si possono innestare altre forme di violenza dai contorni ben più drammatici, sia nell'ambito della vita di famiglia che nel fronte professionale. E prevenire l'una e l'altra non è affatto facile, né la donna può farcela da sola. Serve un'educazione a monte che faccia leva su un *empowerment* progressivo e permetta di gestire le proprie emozioni, anche quelle spiacevoli, con coraggio e tempestività, mantenendo ferma la barra della propria vita. Il tema della preven-

zione della violenza nell'universo femminile abbraccia categorie insospettate fino a poco tempo fa, che permettono di riconoscere le molteplici discriminazioni a cui, a cominciare dalle bambine, le donne sono oggetto. E ogni forma di discriminazione è a modo suo una forma di violenza.

L'articolo 3 della nostra Carta costituzionale non si limita ad affermare che: «Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali». Ma nel passaggio successivo dello stesso articolo aggiunge: «È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese».

Ed è proprio su questo punto che si deve concentrare la nostra riflessione per riconoscere che dopo oltre 75 anni c'è ancora molto lavoro da fare per rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitano di fatto il pieno sviluppo della donna e la sua effettiva partecipazione all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese. Sono il ben noto *gender pay gap*, per cui le donne sono retribuite meno dei colleghi anche a parità di funzioni; la difficoltà di accedere a ruoli di vertice nel mondo professionale; la decisa carenza di servizi che si prendano cura dei bambini e degli anziani, delle persone con disabilità o con patologie croniche. Tutto sembra concorrere a tessere una rete in cui il



lavoro di cura, che rappresenta una delle attività in cui più e meglio si esprimono solidarietà e competenza, diventi per la donna una sorta di gabbia sottile da cui è difficile emergere. D'altra parte voler distruggere questa stessa gabbia in un impeto di rabbia consegna la donna ad altre e spesso ben più gravi forme di violenza nell'ambito domestico e professionale. Sembra un nodo insolubile: per questo abbiamo pensato a questo Quaderno che affronta tre grandi questioni.

La prima è *La libertà affettiva come antidoto alla violenza di genere*.

Franca Zacco analizza alcuni degli strumenti normativi che consentono di tenere sotto controllo il rischio che può scaturire da determinate situazioni e rende necessario attivare alcune misure di tutela. Siamo nell'ambito della sfera privata, della libertà individuale e della fragilità che scaturisce da tante situazioni non risolte nella propria adolescenza o che risalgono addirittura alla propria infanzia. Si parte dai numeri per dare conto di un fenomeno strutturale, che Zacco definisce come conseguenza di uno squilibrio patologico nel rapporto uomo-donna. Insidioso nelle sue manifestazioni, tanto da non essere percepito nella sua effettiva gravità neppure dalla vittima. Questa violenza non è circoscritta ad ambienti di marginalità sociale ad opera di soggetti culturalmente deprivati, ma si sviluppa trasversalmente nella società, coinvolgendo anche ambienti socio-familiari apparentemente sani e culturalmente adeguati. È proprio il volto socialmente accettabile di chi esercita la violenza a ren-

derne difficile, anche per la stessa vittima, lo smascheramento.

Il punto cruciale dell'analisi riguarda la domanda che sempre ci si pone davanti a questi eventi drammatici: cosa spinga molti uomini a instaurare dinamiche relazionali di questo tipo, sintomo di una tensione irrisolta nei rapporti di genere, di una uguaglianza non metabolizzata. La Zacco allarga la sua ipotesi interpretativa fino a prendere atto del progressivo esautoramento del dominio maschile in ambito pubblico, cui corrisponderebbe una crescita della violenza maschile nella sfera privata. Anche se poi l'elemento scatenante è il momento della separazione, spesso voluta dalla donna, che pone l'uomo nella necessità di dover subire la decisione. L'uomo vive allora il rifiuto come un abbandono, un insulto e un attentato alla sua stessa identità: una vera e propria ferita identitaria e narcisistica al tempo stesso.

Il contributo di Annamaria Nicolò segna un passo avanti nell'analisi della violenza femminile e la proietta nell'ambito sociale, fino a tracciare il profilo di una vera e propria sindrome psicosociale in cui confluiscono origini diverse: biologiche, transgenerazionali, intrapsichiche e interpersonali, oltre che sociologiche e antropologiche. La prima origine della violenza di genere per la Nicolò è da collocarsi nel funzionamento della coppia dei genitori della vittima e nell'identificazione che i figli operano con i modelli maschili e femminili nella mente dei genitori. La prima prevenzione quindi va cercata proprio in famiglia dove prende forma l'identità dell'uomo e della donna, del persecutore

e della vittima e interessa successivamente la scuola, di ogni ordine e grado, i gruppi di appartenenza di socializzazione, le università e i luoghi di lavoro dei genitori. La prima forma di violenza è sempre psicologica. Si tratta di quel tipo di rapporto particolare basato sull'indurre, consciamente o inconsciamente, la sofferenza nell'altro al fine di controllarlo, parassitarlo, possederlo completamente, impedirne la soggettività. In queste situazioni si genera un legame dove, per evitare il vuoto angoscioso dell'abbandono, si deve perpetrare l'esproprio della coscienza. E la vittima viene progressivamente isolata dal suo contesto: deve rinunciare alle sue amicizie, alla frequentazione della sua famiglia; deve cambiare le sue abitudini per fare proprie quelle del suo persecutore, che non sa rinunciare alle proprie. Si mette in atto una vera e propria operazione di plagio, che non fa distaccare l'uomo dal suo piccolo mondo di abitudini, di gusti, e pretende che sia la donna ad adattarsi, a soddisfare ogni sua più piccola esigenza, mettendo in atto una vera e propria violenza relazionale. Il dramma è che la donna dopo un primo disorientamento invece di ribellarsi cerca di modificarsi, di comprendere questo comportamento che all'inizio appare incomprensibile, finendo con l'accettare una spirale che progressivamente la soffoca, per cui diventa al tempo stesso vittima e persecutrice di se stessa.

La seconda parte del Quaderno ha per titolo *Educare alle relazioni in famiglia e a scuola*. Elaborare il disagio di un quadro di violenza subita

e di violenza agita non è facile e il linguaggio simbolico del gioco può rappresentare un vero e proprio strumento di prevenzione per riuscire a relazionarsi in modo più funzionale sia in famiglia che a scuola. Proprio di questo parla Marco Schicchitano che ha fatto del gioco il grande paradosso che permette di scoprire le istanze più profonde della vita reale, attingendo alla esperienza ludica. Grazie al gioco il bambino può riprodurre e anticipare una serie di esperienze e quindi può valutarne i possibili esiti e decidere quali interventi mettere in pratica. In buona sostanza può apprendere le strategie più efficaci per raggiungere un determinato obiettivo o sperimentare un nuovo modo di essere. Il gioco è il momento in cui si mette in atto la simulazione, e in questo «fare finta di» non solo si sperimenta la situazione ideale, ma il correlato emotivo che ne deriva. Il gioco permette di creare un *alter ego*, a cui attribuire le azioni di un personaggio diverso da sé. Ci si sente autorizzati e motivati a mettere in atto comportamenti, ragionamenti o sentimenti che nella vita di tutti i giorni si farebbe fatica a mostrare, soprattutto se riguardano la violenza e l'aggressività. Ma l'aggressività è parte integrante del nostro mondo, dei nostri istinti, e per poterla contenere occorre imparare a riconoscerla nella molteplicità delle sue manifestazioni. Fare esperienza della propria aggressività è una tappa necessaria per l'acquisizione di quelle competenze relazionali che ci permettono di affrontare e risolvere gli inevitabili conflitti che nascono nelle esperienze a cui la vita ci espone ogni giorno. Per Schicchitano è possibile

affermare che il gioco ha un ruolo fondamentale per imparare a modulare e quindi anche a prevenire la violenza di genere, educando sin da piccoli i bambini non solo all'espressione della rabbia, ma anche alla trasmissione di valori come il rispetto reciproco, la consapevolezza dei propri confini e l'uguaglianza. Anche molti videogiochi e giochi da tavolo sono stati sviluppati proprio per affrontare queste tematiche e possono avere un impatto positivo anche in età adolescenziale, quando alcuni valori, comportamenti e regole non sono stati ancora assimilati adeguatamente.

Raffaella Briani concentra la sua attenzione sulla scuola e sulle relazioni che nascono e si sviluppano al suo interno, considerandole come una delle esperienze che più incidono nella vita di una persona, anche quando assumono il carattere sgradevole della violenza subita senza averne consapevolezza, come accade con il bullismo. La violenza a scuola assume spesso l'immagine di un'ingiustizia, di una discriminazione che ha favorito alcuni e sfavorito altri, per ragioni che non si comprendono e che proprio per questo lasciano un'onda lunga di rancore e di sfiducia nei confronti delle istituzioni. Il docente è, nel vissuto dello studente, non solo colui che trasmette saperi specifici, ma anche colui che lo introduce nel contesto sociale della vita di gruppo, colui che lo guida nei naturali confronti tra pari, stimolando allo stesso tempo collaborazione e competizione, aiutandolo a sviluppare quelle soft skills che fanno da collante attivo a tutte le esperienze di tipo relazionale e che consentono di sciogliere i nodi di un'aggressività,

sempre latente che potrebbe scatenare reazioni difficili da controllare. Si investono in questo modo fattori importanti del profilo di personalità: la capacità relazionale e l'empatia, la gestione delle emozioni e dello stress. La scuola, nella sua attività di programmazione in un ambito così profondamente performativo, sta portando avanti il progetto dei PCTO: percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (legge 145/2018), che secondo la Briani propongono un approccio interessante che mette l'accento sul *saper essere* dello studente e non solo sul suo sapere o sul suo saper fare. Tuttavia questo obiettivo è ancora ampiamente disatteso, mentre rispetto alla prevenzione della violenza e all'educazione alla legalità appare più concreto, anche se più circoscritto. L'intervento previsto dal D.M. 35/2020: «Linee guida per l'insegnamento dell'educazione civica», in cui viene proposto l'insegnamento trasversale dell'educazione civica, mostra come lo studente dovrebbe sviluppare vere e proprie competenze di cittadinanza. La Briani sottolinea come la scuola debba farsi carico di formare alla vita, cosa del resto, implicita nella definizione della funzione docente e nel tessuto costituzionale che impone di puntare al pieno sviluppo della persona umana. Una (ri)scoperta che non può limitarsi ad alcune vicende di cronaca, ma deve diventare un obiettivo da perseguire in modo strutturale e sistemico. E a proposito di violenza di genere l'Autrice mostra come tocchi alla scuola la responsabilità concreta di un vero e proprio processo di *empowerment* delle studentesse e degli studenti, in una logica di coesione sociale e di ri-

spetto formale. Si tratta di valorizzare il femminile senza svalutare il maschile.

La terza parte del Quaderno ha per titolo *Dinamiche relazionali nel lavoro*.

Il primo contributo di questa sezione è a firma di Lorenzo Fariselli, che parla della necessità di allenare l'Intelligenza Emotiva, quell'insieme di skill che ci permettono di unire logica ed emozione per diventare persone sempre più consapevolmente orientate a creare valore per il sistema in cui siamo inseriti, sia esso una famiglia, un'organizzazione o il mondo intero. Saper gestire le proprie emozioni, diventando sempre più consapevoli, equilibrati, e strategici, significa saper cogliere attraverso le dinamiche relazionali che si sviluppano intorno a noi quali siano i valori più significativi, quali le aspettative maggiormente condivise, quali le ansie e le speranze di tutti. Ma nonostante l'Intelligenza Emotiva abbia un impatto decisivo nei ruoli di leadership e permetta di distinguere i leader efficaci da quelli tossici, dal 2019 ad oggi sembra essersi ridotta drasticamente a livello mondiale. E la tendenza persiste anche nell'era post-pandemica. È invece decisamente aumentata l'aggressività nei rapporti personali e in quelli istituzionali, a livello familiare e a livello geopolitico. In un mondo sempre più frenetico che spinge verso una socialità tecnologicamente più avanzata, ignorando i livelli crescenti di isolamento, sofferenza e stress, occorre fermarsi e ripartire proprio dalle competenze socio-emotive. Appiattire la propria complessità emozionale, rischia di farci rinunciare a quanto abbiamo

di più prezioso: ci allontana dai nostri obiettivi più profondamente identitari, rende la nostra personalità meno autentica. Davanti ad una diagnosi a così alto rischio, Fariselli sostiene che c'è bisogno di mettere in campo competenze nuove e seguire *role model* capaci di esercitare una leadership emotivamente intelligente. Le donne sono le persone più adeguate ad interpretare questi ruoli. Ne è un esempio il fatto che in un periodo caratterizzato da sfide senza precedenti le competenze di Intelligenza Emotiva delle donne, al contrario di quelle degli uomini, hanno registrato un'inversione di tendenza sorprendente ponendosi come guida efficace per la ripresa emotiva e professionale post-pandemia. Un bell'antidoto all'aggressività maschile che sottolinea la resilienza delle donne e la loro capacità generativa e costruttiva.

Il secondo contributo di questa sezione è a firma di Valeria Bonilauri, che partendo da una esperienza concreta nata in sede Elis, affronta il complesso tema dell'equità in azienda. L'Elis è un ente non profit che opera in sinergia con scuole e aziende in attività di orientamento e formazione. Il suo progetto porta avanti una serie di attività allineate su tre valori fondamentali: generare relazioni di valore, promuovendo l'incontro tra persone e organizzazioni, teso a favorire crescita professionale e inclusione sociale; proporre la concezione del lavoro come servizio e motore della società; promuovere l'innovazione sociale.

In tutte le attività, si cerca una vera e propria innovazione che comincia dai metodi formativi, e si estende a tutto il mondo professionale, con l'obiet-



tivo di valorizzare al meglio le risorse presenti, generando valore condiviso.

Per Bonilauri occorre passare dal vecchio modello lineare ove si studia da giovani, si lavora da adulti e si coltivano gli hobby da pensionati, a un modello circolare-generativo ove conoscenza e azione si alimentano costantemente. In questo modo le organizzazioni possono contrastare l'obsolescenza delle competenze per assicurarne l'*employability* nel tempo. Diventa più facile in questa cultura aziendale valorizzare la competenza femminile e ridurre i livelli di competitività e di aggressività, agendo sulla leva della organizzazione strategica centrata sulla dimensione relazionale della persona. Il successo dell'intero progetto passa attraverso un cambio di "paradigma" ovvero la capacità di vedere il valore nascosto dei portatori di bisogni e di comprendere che ogni persona va valorizzata, anche se può dare poco, senza mai considerarlo incapace di tutto.

Il terzo contributo, che conclude la sezione e il Quaderno, è a firma di Valerie Schena Ehrenberger e getta uno sguardo sull'ambito della "consulenza al femminile" in un settore generalmente "pensato" per il maschile e che non permette un'elevata attenzione sul bilanciamento vita-lavoro. A questo gap corrisponde però un'attenzione in aumento, nelle aziende, sui temi che riguardano le politiche di Diversity, Equity & Inclusion (DEI), ormai centrali nei dialoghi aziendali e sociali. Proprio focalizzandosi su questo "paradosso" è nato lo studio dal titolo *DEI nella Consulenza. Cultura, visione e prospettive*, frutto dell'impegno del Gruppo di La-

voro Consulenza al femminile di Assoconsult, costituito nel 2022 e composto da donne e uomini delle realtà associate.

Si tratta di una ricerca che coinvolto circa 800 consulenti, che «ha permesso di raccogliere evidenze e indicazioni operative per promuovere un cambiamento culturale positivo nella consulenza, favorendo azioni in ambito Diversity, Equity & Inclusion, favorendo engagement e motivazione fra la forza lavoro e agevolando così la creazione di un ambiente più propositivo, dinamico e innovativo». Lo studio ha evidenziato soprattutto la differenza uomo-donna nei contesti professionali, una differenza che fa capo ad esigenze che spesso non vengono considerate e in cui c'è ancora un forte bisogno di lavorare su una cultura che dia valore al capitale umano che è la vera risorsa "economica" in azienda.

Questo Quaderno, che inizia con un impatto duro sull'esperienza della violenza, gradatamente innescando una vera e propria rivoluzione culturale, in cui la donna è chiamata ad essere protagonista in virtù di quella Intelligenza Emotiva, che la rende capace di percepire esigenze e necessità per elaborare risposte creative, su misura per ogni persona.

La formazione del maschile e del femminile a vivere relazioni sane nasce però a partire dalla famiglia e dalla scuola e deve essere mantenuta al centro delle dinamiche professionali.

*Foto di asaf su Unsplash*



# **Libertà affettiva come antidoto alla violenza di genere**





*franca.zacco@giustizia.it*



## **Violenza di genere: strumenti normativi, valutazione del rischio, effettività della tutela**

*Franca Zacco*

La violenza connessa al genere trova la fenomenologia statisticamente più rappresentativa nella violenza maschile contro le donne, che ha assunto negli ultimi anni una dimensione allarmante per il numero delle vittime, attestato dalle evidenze statistiche, evolvendo da fenomeno emergenziale a vera e propria piaga sociale. Solo limitando l'esame ai dati relativi all'esito più grave di tale violenza, rilevo che nel 2023 su 330 omicidi, 120 vedono come vittima una donna (il 36% del totale) e di essi 64 risultano commessi dal marito/fidanzato/compagno o ex partner. Nel periodo dal 1° gennaio al 31 marzo 2024 su 72 omicidi, 24 vedono una donna come vittima e di essi 22 risultano commessi in ambito familiare/affettivo<sup>1</sup>.

Si tratta di numeri che danno conto di un fenomeno strutturale, conseguenza di uno squilibrio patologico nel rapporto uomo/donna, insidioso nelle sue manifestazioni tanto da non essere spesso percepito nella sua effettiva gravità dalla vittima. E, circostanza ancor più grave, dall'esame dei dati di fatto relativi agli autori ed ai contesti in cui le violenze si sviluppano emerge che la violenza non si manifesta prevalentemente in ambienti di marginalità sociale ad opera di soggetti culturalmente deprivati, ma si sviluppa trasversalmente nella società, coinvolgendo anche ambienti socio-familiari apparentemente sani e culturalmente adeguati.

Per indicare la violenza nella sua manifestazione più grave, esercitata dall'uomo sulla donna con un movente di genere, troviamo abitualmente utilizzato il termine atecnico di femminicidio. Si è a lungo dibattuto sull'esigenza di coniare e utilizzare un termine in relazione ai delitti specificamente indotti dal genere sessuale di vittima e carnefice o se bisognerebbe chiamarli semplicemente omicidi, come previsto dal Codice penale. La polemica terminologica parrebbe aver trovato il proprio superamento nel vocabolario Treccani, che ha scelto come parola dell'anno 2023 – in maniera unanime per stimolare la riflessione su di un crimine odioso e sollecitare la presa di coscienza su reati che si verificano con preoccupante frequenza – proprio il termine femminicidio, definito come «uccisione diretta o provocata, eliminazione fisica di una donna in quanto tale, espressione di una cultura plurisecolare maschilista e patriarcale».

Il tratto che maggiormente caratterizza la violenza di genere è il suo carattere prossimale, poiché trova nelle relazioni intime la sua sede di elezione e nella violenza psicologica una modalità di attuazione diffusa al pari di quella fisica<sup>2</sup>.

Ed è in questa vicinanza che l'instaurarsi di un rapporto di violenza può assumere le forme di una vera e propria ossessione, frutto di quella che è stata definita una perversione relazionale<sup>3</sup>.

Ci si è chiesti cosa spinga molti uomini a instaurare dinamiche relazionali di questo tipo, che appaiono sintomo di una tensione irrisolta nei rapporti di genere, di una uguaglianza non metabolizzata. Una tra le tante risposte si rinviene nel progressivo esautoramento del dominio maschile in ambito pubblico, cui corrisponde una crescita della violenza maschile nella sfera privata.

Ma il più delle volte a spingere al crimine è il momento della separazione, quando essa è voluta dalla donna e l'uomo ne deve subire la decisione. Come osservato dalla psicoanalista Simona Argentieri<sup>4</sup>, l'uomo vive il rifiuto come un abbandono, un insulto e un attentato alla sua stessa identità: una vera e propria ferita identitaria.

Frequentemente poi la violenza di genere è ammantata, e giustificata, dalla gelosia. In realtà l'unica emozione agita è la rabbia, una reazione emotiva aberrante connessa ad una perversa percezione oggettuale della persona e ad un senso di appartenenza a fronte del quale ogni azione della vittima viene percepita come un'insubordinazione, un comportamento disubbidiente e ribelle, meritevole di essere punito<sup>5</sup>.



L'omicidio o le lesioni diventano allora la concreta estrinsecazione di una insana rivendicazione di possesso e di un ruolo dominante nella coppia, da riaffermare anche dopo la fine di un rapporto. Ma il tentativo di tenere in piedi un rapporto affettivo attraverso la violenza è del tutto inaccettabile in una società in cui la tutela della libertà di autodeterminazione nelle scelte della propria vita assume rango di valore primario ai sensi dell'art. 2 Cost.

Orbene la definizione di violenza di genere si rinviene in due testi di origine sovranazionale, la Convenzione del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica, fatta a Istanbul l'11 maggio 2011 e ratificata dall'Italia con l. 27 giugno 2013, n. 77, e la direttiva 2012/29/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 25 ottobre 2012 che istituisce norme minime in materia di diritti, di assistenza e protezione delle vittime di reato, attuata con il D.Lgs. 15 dicembre 2015, n. 212.

La Convenzione di Istanbul definisce all'art. 3 «la violenza nei confronti delle donne» come una violazione dei diritti umani e una forma di discriminazione contro le donne, comprendente tutti gli atti di violenza fondati sul genere che provocano o sono suscettibili di provocare danni o sofferenze di natura fisica, sessuale, psicologica o economica, comprese le minacce di compiere tali atti, la coercizione o la privazione arbitraria della libertà, sia nella vita pubblica che in quella privata; «la violenza domestica» come tutti gli atti di violenza fisica, sessuale, psicologica o economica che si verificano all'interno della famiglia o del nucleo fa-

miliare o tra attuali o precedenti coniugi o partner, indipendentemente dal fatto che l'autore di tali atti condivida o abbia condiviso la stessa residenza con la vittima; "il genere" come ruoli, comportamenti, attività e attributi socialmente costruiti, che una determinata società considera appropriati per uomini e donne.

A far tempo dalla Convenzione del Consiglio d'Europa, entrata in vigore il 1° agosto 2014, che rappresenta il primo strumento internazionale giuridicamente vincolante sulla prevenzione e la lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica e riconosce la violenza sulle donne come una forma di violazione dei diritti umani, i plurimi interventi legislativi adottati negli ultimi dieci anni nel nostro Paese si muovono, proprio nel solco tracciato dalla Convenzione, lungo tre direttrici principali: prevenzione dei reati, punizione dei colpevoli, protezione delle vittime.

Il primo intervento in tal senso è stato operato dal decreto-legge n. 93 del 2013, adottato a pochi mesi di distanza dalla ratifica della Convenzione, convertito dalla legge 15 ottobre 2013, n. 119, che ha apportato rilevanti modifiche in ambito penale e processuale ed ha previsto l'adozione periodica di Piani d'azione contro la violenza di genere.

Ma sicuramente l'intervento più incisivo è rappresentato dalla l. 19 luglio 2019, n. 69 (c.d. codice rosso), che ha rafforzato le tutele processuali delle vittime di reati violenti, con particolare riferimento ai reati di violenza sessuale e domestica; ha introdotto alcuni nuovi reati nel codice penale – tra cui il delitto di deformazione dell'aspetto della per-

sona mediante lesioni permanenti al viso, quello di diffusione illecita di immagini o video sessualmente espliciti (c.d. revenge porn) e quello di costrizione o induzione al matrimonio — ed aumentato le pene previste per i reati che più frequentemente sono commessi contro vittime di genere femminile (maltrattamenti, atti persecutori, violenza sessuale).

In particolare la legge ha introdotto un percorso procedimentale preferenziale e, dunque, accelerato per alcuni reati reputati “spia” della degenerazione nelle relazioni familiari o, comunque, strette. Ciò risponde all’esigenza di evitare che eventuali stasi nell’acquisizione e iscrizione delle notizie di reato o nello svolgimento delle indagini preliminari possano pregiudicare la tempestività di interventi cautelari o di prevenzione a tutela della vittima dei reati di maltrattamenti, violenza sessuale, atti persecutori e di lesioni aggravate in quanto commesse in contesti familiari o nell’ambito di relazioni di convivenza.

Le disposizioni processuali trovano fondamento anche nella sentenza della Corte EDU Talpis c. Italia (Sez. 1, 2.3.2017) con cui la Corte di Strasburgo ha affermato che il ritardo con il quale le Autorità competenti, alle quali era stato denunciato un caso di violenza domestica, hanno adottato le misure necessarie a tutelare la vittima integra ad un tempo la violazione dell’art. 2 CEDU relativo al diritto alla vita, in quanto priva di efficacia la denuncia e dell’art. 3 CEDU per il mancato adempimento degli obblighi positivi di protezione a seguito del ritardo nell’avvio del procedi-

mento penale. Inoltre la sentenza ha evidenziato come il venir meno, anche involontario, da parte dello Stato all'obbligo di protezione delle donne contro la violenza domestica si traduce in una violazione del loro diritto ad una uguale protezione di fronte alla legge ed è, pertanto, intrinsecamente discriminatorio.

Dopo la legge 8 settembre 2023, n. 122 (c.d. codice rosso rafforzato), che ha accresciuto i poteri del Procuratore della Repubblica in materia di assunzione di informazioni dalla vittima, la l. 24 novembre 2023, n. 168, adottata celermente e all'unanimità dopo l'efferato omicidio della giovane Giulia Cecchetti, che ha destato sconcerto per le modalità con cui è stato perpetrato e per l'ambiente in cui è maturato, persegue lo scopo di migliorare la valutazione del rischio, che in tale materia - come evidenziato nella sentenza della Corte Edu 7 aprile 2022, Landi c. Italia, che ha confermato dopo la sentenza Talpis sopra citata l'inadeguatezza della risposta istituzionale italiana al fenomeno della violenza domestica, condannando nuovamente il nostro Paese per la violazione dell'art. 2 della Convenzione, rilievi ribaditi nella sentenza 16 giugno 2022, Giorgi c. Italia - è ancora affidata all'esperienza o alle capacità intuitive degli operatori di Polizia in mancanza di parametri standardizzati e diffusi tra tutti i soggetti istituzionali che si occupano di violenza, mirando ad approntare altresì strumenti volti a realizzare una più efficace protezione attraverso l'adozione di una serie graduale di misure, prevalentemente a carattere preventivo.

Poiché dalla valutazione dei dati statistici emerge in maniera evidente che la tempestività è essenziale per far fronte a questo fenomeno criminale, la legge conferisce peculiare importanza alle misure di prevenzione; agisce sull'area delle misure pre-cautelari, prevedendo l'arresto anche in flagranza differita, e cautelari al fine di depotenziare il pericolo prima che possa deflagrare; dà peculiare attenzione ai percorsi di recupero per il contenimento della recidiva; implementa, nelle varie fasi del procedimento e anche prima del suo instaurarsi, il sostegno alle vittime.

Tuttavia, come stigmatizzato dal Procuratore Generale presso la Corte di Cassazione nella relazione per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2024, «il solo intervento sul piano normativo, pur essendo strategico, non risulta sufficiente, se non accompagnato da un'ampia riflessione culturale sul problema. L'idea della sufficienza pedagogica del diritto, in una struttura sociale dalle forme comunicative capillari e dalla polverizzazione delle fonti di influenza, non è più attuale». Ne dà prova eloquente il fatto che gli autori dei femminicidi non si facciano frenare dalle conseguenze a loro danno: la condanna, il carcere, come anche il suicidio.

Nella lotta contro questo fenomeno è dunque necessario avere consapevolezza che il diritto penale è solo uno degli strumenti necessari ad eliminare la violenza contro le donne e che, anzi, il ricorso alla sanzione penale rappresenta il segno del fallimento delle politiche di prevenzione. La repressione penale può rispondere allo scopo assegnato solo in quanto sia stata organizzata e monitorata nella sua

concreta applicazione in una visione globale e con l'ausilio di saperi diversi da quelli giuridici.

Al contempo, se è pur vero che va favorita l'emersione del c.d. numero oscuro di violenze non denunciate e che il recente affioramento di un sommerso testimonia un'aumentata sensibilità al fenomeno e una maggiore propensione alla denuncia, occorre prendere atto, come dimostrato dalle vicende concrete, che anche la forza di deterrenza della denuncia è limitata.

I femminicidi costituiscono spesso il tragico epilogo di reati cd. "spia" o presupposti, che ne sono ritenuti gli indicatori prognostici, in quanto espressivi di violenza diretta contro una donna in quanto tale (violenza privata, violazione di domicilio, lesioni, maltrattamenti in famiglia, stalking), che richiedono particolare attenzione, competenza, professionalità e tempestività d'intervento per impedire conseguenze ben più gravi.

A tal riguardo è fondamentale garantire adeguate competenze degli operatori che trattano casi di violenza di genere e, in specie, della polizia giudiziaria che è quasi sempre la prima ad avere un contatto con la vittima e deve pertanto saper riconoscere e trattare la situazione di rischio, sviluppando una sensibilità di valutazione del problema capace di adottare iniziative adeguate a tutela della donna ed evitando la sottovalutazione della violenza riferita<sup>6</sup>. La messa in atto di meccanismi di conciliazione dei conflitti a fronte di una malcompresa percezione della entità della violenza può infatti essere inidonea rispetto alle esigenze di protezione della donna.

Ma la tutela della vittima (e il recupero del maltrattante) non può essere affidata unicamente alle Forze dell'ordine ed all'Autorità giudiziaria. Poiché il fenomeno interseca una pluralità di piani (culturale, sociologico, psicologico, assistenziale, sanitario) ed ha carattere dinamico, dal momento che spesso la violenza nasce in sordina, ma evolve in forme sempre più eclatanti, occorre por mano ad una strategia globale di rete, che coinvolga tutte le Istituzioni pubbliche che intervengono in ogni fase, valutando costantemente la soglia del rischio ed il suo eventuale innalzamento, con circolarità di informazioni e costante adeguamento degli interventi<sup>7</sup>.

Per contrastare il fenomeno dunque non sono sufficienti gli strumenti normativi che pure ci siamo dati. Per assicurarne l'effettività è indispensabile un profondo cambiamento culturale.

Occorre quindi aversare sin dall'infanzia stereotipi di genere basati sul dominio del maschio, ma anche promuovere un'educazione affettiva e sessuale degli uomini che li renda capaci di mantenere le corrette distanze dalla donna, intendendola non già come la propria metà, ma come altro da sé, idoneo a completarlo, ma autonomo, intraprendendo un percorso culturale volto a superare il senso di possesso.

I cardini della tutela delle vittime di violenza di genere e domestica vanno dunque ricercati, tra gli altri, nell'educazione e formazione delle persone ad opera delle agenzie sociali, in primis la scuola e la famiglia, affinché si radichi il rispetto della dignità del partner, nonché nella corretta comunicazione e rappresentazione dell'immagine

femminile, anche sui mezzi di informazione. *Last, but not least*, è indispensabile, come evidenziato dalla Argentieri nell'articolo già citato (nota 4), una introspezione psicologica, un interrogarsi da parte degli uomini su di sé e sui meccanismi inconsci che tramandano il pregiudizio di generazione in generazione.

## Note

<sup>1</sup> Dati del Dipartimento della Pubblica Sicurezza del Ministero dell'Interno-Direzione Centrale Polizia Criminale.

<sup>2</sup> F. Filice, *Diritto penale e genere*, in «Diritto Penale e Uomo», 2019, p. 14.

<sup>3</sup> S. Filippini, *Relazioni perverse, la violenza psicologica nella coppia*, Franco Angeli, 2005.

<sup>4</sup> S. Argentieri, *Femminicidio: tempo di uccidere*, in «Giudicedonna.it», 2023, nn.1/2.

<sup>5</sup> Sul punto v. anche F. Zacco, *L'aggravante dei futili motivi nei reati connessi a violenza di genere nella giurisprudenza di legittimità*, in «Giudicedonna.it», 2021, nn.3/4.

<sup>6</sup> Atti del Convegno *Violenza e discriminazione di genere: parole e diritti*, Corte di Cassazione, 2023, in particolare intervento V. Manuali.

<sup>7</sup> Sul punto v. anche G. Diotallevi, *Violenza contro le donne: il ruolo delle istituzioni e la necessità di una riconoscibile catena protettiva*, in «Giudicedonna.it», 2023, nn.1/2.





*anna.nicolo2@gmail.com*



## **La violenza nella coppia come sindrome psicosociale\***

*Anna Maria Nicolò*

### ***1. Riflessioni sull'identità di genere***

Il funzionamento della mente della donna è stato a lungo considerato un continente oscuro. Molte delle idee di Freud, sono state rimesse in discussione. Oggi, alla luce delle moderne scoperte neuroscientifiche e della psicoanalisi post freudiana, alcune caratteristiche della mente della donna che potrebbero essere considerate delle risorse si traducono invece in carenze come la sua predisposizione biologica e culturale a svolgere un ruolo di cura a partire dalla funzione materna, come l'empatia, la reciprocità, la capacità di connettere emozioni e razionalità, come avviene grazie alla

\* Questo articolo è una ristrutturazione del capitolo "La violenza nella coppia" del libro *Gli inconsci che ci abitano* (in corso di pubblicazione).

comunicazione emisferica presente nel corpo calloso, più sviluppata nelle donne, la tendenza a non moltiplicare i partners sessuali per formare una famiglia, ma proprio queste qualità diventano punti di debolezza poiché non sono considerati valori sociali in una cultura basata sul possesso, il potere e sulla sessualità.

Per tutti questi motivi, dobbiamo considerare la violenza di genere una vera sindrome psicosociale in cui confluiscono origini diverse: biologiche, transgenerazionali, intrapsichiche e interpersonale, oltre che sociologiche e antropologiche.

La prima origine della violenza di genere è da collocarsi nel funzionamento della coppia dei genitori della vittima e del perpetratore e nell'identificazione che i figli fanno con i modelli maschili e femminili nella mente dei genitori.

La prima prevenzione perciò si deve attuare nelle istituzioni che sostengono l'identità. Esse sono familiari e sociali e riguardano perciò la famiglia e le sue strutture di sostegno, la scuola di ogni ordine e grado, i gruppi di appartenenza di socializzazione, le università e i luoghi di lavoro dei genitori.

Se la coppia non riesce a modificare la qualità del legame che essi co-costruiscono, in certe situazioni si può arrivare alla violenza.

## ***2. La violenza nella coppia***

Per quanto si possa amare, laddove l'altro è necessario e indispensabile alla vita e all'identità del

soggetto, allora non possiamo parlare dell'atto di libertà consustanziale all'amore.

La violenza di coppia è una patologia transpersonale che non ha nulla a che fare con l'amare l'altro, il proprio sé nell'altro, nella sua identità e nella sua alterità o alienità. A questa patologia concorrono ambedue i membri della coppia.

Con essa si intendono due tipi di manifestazioni: i comportamenti agiti e concreti e la violenza psicologica, esercitata in vari modi ma tale da rendere difficile la vita della vittima.

### ***3. La violenza psicologica***

La violenza psicologica è molto più frequente e nascosta di quanto si possa osservare.

Si tratta di quel tipo di rapporto particolare basato sull'indurre consciamente o inconsciamente la sofferenza nell'altro al fine di controllarlo, parassitarlo, possederlo completamente, impedirne la soggettività. In queste situazioni si genera un legame dove, per evitare il vuoto angoscioso dell'abbandono, si deve perpetrare l'esproprio della coscienza. Infatti "abbandono" in queste dinamiche di coppia è anche solamente prendere un'iniziativa autonoma: cucinare un cibo diverso dal solito, andare a trovare un'amica d'infanzia, sottrarsi in qualche modo, sia pure innocente o involontario, al controllo, ad essere in balia dell'altro che ha bisogno per sua parte di quella persona per esistere.

#### **4. La violenza relazionale**

Tuttavia, per comprendere bene quanto succede dobbiamo collocare la nostra osservazione nei circoli relazionali che si autorinforzano all'interno della coppia. Infatti generalmente, per sopravvivere, queste persone, in genere donne, dopo un primo disorientamento invece di ribellarsi cercano di modificarsi, di comprendere questo comportamento che appare loro all'inizio incomprensibile. «Come potrebbe essere un crimine terribile il mettersi un vestito invece che un altro, andare a trovare la madre, parlare con un amico?» – si domandano. E si dicono «Ci deve essere una spiegazione diversa» e invece di mettere in discussione il rapporto, cercano di modificarsi, di comprendere, di adattarsi. E questo diventa terribile dato che, non potendo modificare l'altro, modificano se stessi. Questo attacco all'identità è anche amplificato dall'attacco al corpo che hanno subito e dall'umiliazione davanti agli altri.

Nel corso del tempo, a partire da eventi critici nel corso del ciclo di vita o anche casuali (la nascita di un figlio, la morte di un genitore, la perdita del lavoro o altri simili), si costruiscono reazioni circolari, scenari inconsci che si ripetono e che sono la spia di comportamenti o vissuti che fino a quel momento erano rimasti silenti e dissociati (Kernberg 1995). Le crisi violente sono l'epifenomeno di tali funzionamenti che progressivamente hanno irrigidito la vita della coppia e ne hanno distrutto le capacità trasformativa e libidiche. Come vediamo spesso, la violenza fisica è stata preceduta da una

violenza relazionale che ha violato il Sé della vittima a lungo, prima che avvenga qualunque altro trauma (Nicolò, 2010). Spesso si tratta rivendicazioni che riguardano il territorio, la libertà di decisione o le realizzazioni personali e alimentano le battaglie della guerra tra i generi. La violenza non è solo un comportamento esercitato da un partner sull'altro, molto spesso l'uomo, ma coinvolge anche il funzionamento della vittima. Non dobbiamo solo chiederci perché ci siano uomini violenti nella coppia e nella famiglia, ma anche perché le donne li accettino o li scelgano ripetutamente o li subiscano. La natura del rapporto madre-figlia e situazioni di maltrattamento nella famiglia di origine che sono state dissociate nelle memorie traumatiche, sono alcune delle cause di questa sottomissione. Alcuni interessanti studi (Person, 1994) hanno messo in luce come la memoria dei maltrattamenti e degli abusi viene organizzata a livello sensorimotorio o iconico, piuttosto che verbale. Tutto ciò produce una serie di eventi a catena ed influenza la qualità ed il modo in cui sono vissute le tappe dello sviluppo emotivo e del ciclo di vita di questi pazienti. Talora è la stessa vita di questi pazienti ad essere il sintomo che essi presentano. Ho incontrato coppie o donne nelle quali la violenza relazionale o perfino fisica era sottovalutata o nascosta e secretata, perfino agli occhi miei, della persona a cui si erano rivolti per la cura. In queste situazioni, il perpetratore che agisce la violenza non è in grado di riconoscere l'altro nel suo essere una persona diversa come bisogni, necessità, affermazioni di sé. Ma la

cosa che sorprende è quella che anche la vittima in un primo tempo non riconosce questo stato di fatto e non si rende conto che ha il diritto di essere riconosciuta.

Certo però quello che è cruciale in questo discorso è come ambedue i membri colludano nel costruire una relazione di maltrattamento. Qui ci troviamo in presenza del legame come paziente, espressione dell'incastro tra due persone che lo contraggono, perdurare nel tempo, da una parte compensando i due partner, dall'altra, in questo caso, immobilizzandoli in ruoli e funzioni complementari. Anche se ci riesce difficile accettarlo, la violenza nella coppia è espressione di una complicità inconscia che lega il persecutore alla vittima che sottovaluta spesso gli indizi che dovrebbe invece temere. Questa sottovalutazione della pericolosità dell'altro nasce dal fatto che coinvolte in un legame violento, una dimensione di ambiguità e confusione che ha legato i membri della coppia impedendo loro di comprendere cosa sta avvenendo. Questa, a mio avviso, è un'indicazione precisa di cui dovrebbero tenere conto le forze dell'ordine, gli assistenti sociali e coloro che sono preposti alla valutazione di questi casi. La vittima e il persecutore sono immersi in uno stato di ambiguità, confusione, collusione che va chiarificato da chi ne ha il compito.

Come hanno più volte affermato numerosi studiosi del tema, il problema non sta nel fatto che le donne diventano vittime, «perché tutte le donne rischiano di diventarlo nella nostra società» (Kaplan, cit. da De Zulueta, 1993, p. 291 ed.it.), ma

nel loro comportamento dopo l'abuso e il maltrattamento. Se hanno posto la loro identità nel prendersi cura e nella riparazione dell'altro, saranno più minacciate dalla perdita di queste caratteristiche che definiscono la loro identità piuttosto che dall'abuso e dal maltrattamento. Per questi motivi e per l'uso della dissociazione con cui si difendono da sempre, queste donne perdonano ai loro persecutori, dimenticano quanto è accaduto, ritornano nella precedente relazione pericolosa mantenendo il segreto su quanto accade loro, arrivando talora ad ostacolare le indagini e le cure psicologiche. Al contrario di questo, i loro partner si rivelano pronti a reagire contro ogni movimento relazionale che rimetta in discussione le regole di potere e controllo reciproco su cui essi basano la loro identità maschile, o dall'emergere di sentimenti di insicurezza, di perdita della dimensione fusionale che determina nel perpetratore sentimenti o vissuti di pericolo e di perdita.

Questo tipo di legami porta alla fine ad una sorta di spersonalizzazione dell'altro, nel caso specifico della donna che non viene riconosciuta nelle sue caratteristiche come persona dotata di emozioni, sentimenti, diritti.

## ***5. La violenza agita e concreta***

Vorrei adesso affrontare brevemente le situazioni in cui la violenza viene agita sul corpo.

Che tipo di funzionamento scatena questi passaggi all'atto attraverso un agito con cui il perpe-



tratore si sbarazza della sofferenza e dell'angoscia o della vergogna invece di pensarla?

Gli agiti, a volte violenti che rispondono alla difesa del cortocircuitare il pensiero evitandolo, sembrano essere anche il prodotto indilazionabile dell'impulso a soddisfare i bisogni, e a raggiungere la scarica, senza sopportare le modificazioni poste dal pensiero. Sto parlando cioè della difficoltà di queste persone a simbolizzare, a contenere gli impulsi ed elaborare le frustrazioni.

A causa della loro storia e delle identificazioni con figure che hanno vissuto come potenti ed aggressive, essi non riescono a contenere le emozioni di paura della passività, della vergogna del rifiuto e dell'abbandono che sminuisce e attacca il loro senso del sé e le scaricano perciò nell'agire.

La persona che agisce la violenza presenta inoltre un deficit della capacità di mentalizzare e cioè di comprendere il funzionamento della mente dell'altro e questo gli impedisce di sintonizzarsi con lo stato mentale della vittima.

Cosa succede però alla vittima di una violenza agita?

Quando l'intromissione è concreta e agita, il soggetto perde un riferimento naturale primario collocato nel corpo, perde il confine e la proprietà di esso e questo attacco profondo e primitivo apre la porta a conseguenze rilevanti, prima delle quali accettare quello che in altri contesti quella stessa persona non avrebbe mai accettato di subire. Il corpo cessa di essere inviolabile, può essere toccato, ferito, aggredito, tumefatto, violentato. La persona si sente successivamente alienata, non si

riconosce più in sé stessa. La vittima, proprio perché attaccata o umiliata o ferita nel suo corpo, ha perso il suo statuto di soggetto, può essere attaccata perché è una cosa e diventa una cosa perché è attaccata. Non è più una persona autonoma che può pensare in modo diverso e imprevedibile. Pertanto deve essere ridotta allo statuto di cosa di proprietà, non di soggetto autonomo. Questa funzione disoggettualizzante è l'elemento più pericoloso di tale dinamica. Le persone che sono state così umiliate cercano in qualche modo di preservare un'identità sociale, ufficiale, che non corrisponde più a quello che loro sono. Si genera così una progressiva divaricazione, dissociazione del sé: più diventano passive e remissive, più nascondono agli altri o tentano di comprendere invece di darsi il coraggio di rompere, separarsi. Questo nascondere produce naturalmente una chiusura al sociale. Spesso le vittime di tali violenze si vergognano di denunciare la situazione che vivono, dato che la violenza subita sembra averle minate nella loro identità, la vittima si vergogna di esserlo.

Ma nei casi migliori si vergogna anche il persecutore ed è portato a considerare l'accaduto come colpa della vittima, come un momento in cui ha perso il controllo, ma non accadrà più. Tutto ciò genera una dinamica di isolamento e nascondimento rispetto agli altri.

Grazie alla clandestinità si elimina nell'altro la parte di sé che giudica, si elimina il giudizio, la norma, l'interdizione. Come sul piano dell'organizzazione della personalità individuale si usano

meccanismi come la negazione e la dissociazione, sul piano familiare o di coppia, si usa il segreto e la clandestinità, meccanismi questi che mantengono una scissione nella comunicazione della stessa famiglia. Esiste perciò un'identità apparente e un'identità reale della famiglia o della coppia e delle persone coinvolte, che sono in contraddizione.

## **6. Conclusioni**

La legge e lo stato hanno una funzione importante non solo nella decisione di inasprire le pene, ma soprattutto nella necessità di offrire e supportare le strutture educative, le occasioni gruppali e di socializzazione dei giovani, di intervenire sugli stimoli mediatici tanto importanti per tutti, ma soprattutto per i ragazzi.

Queste strutture possono e devono essere usate per cambiare il funzionamento della mente, offrendo stimoli al pensare, rielaborare, ottenere speranza e sicurezza nel futuro, al posto dell'arraffare il successo a tutti i costi.

## **Bibliografia**

Arcidiacono C.

1994 *Identità femminile e psicoanalisi*, Milano, Franco Angeli.

De Zulueta F.

1993 *Dal dolore alla violenza*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

Eiguer A.

2003 *Le perverse narcissique et son complice*, Paris, Dunod.

Kernberg O.

1995 *Relazioni d'amore*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

Nicolò, A.M.

2009 *Adolescenza e violenza*, Roma, Il pensiero scientifico.

2010 *La violenza nella coppia*, in Editoriale, «Interazioni», 2-2010/32.

2012 *La violence dans la famille et le couple*, Paris, Ed in press.

Person S.E., Klar H.

1994 "Il trauma tra memorie e fantasie", in Ammaniti M., Stern D. (a cura di), *Fantasia e realtà nelle relazioni interpersonali*, Bari, Laterza, pp.113-139.

*Foto di Anton Sukhinov su Unsplash*



# **Educare alle relazioni in famiglia e a scuola**





*scicchitano.marco@gmail.com*



# Il gioco come strumento di prevenzione della violenza di genere

*Marco Scicchitano*

## ***1. Il gioco e la sua importanza***

Il gioco è «Qualsiasi attività liberamente scelta a cui si dedichino, singolarmente o in gruppo, bambini o adulti senza altri fini immediati che la ricreazione e lo svago, sviluppando capacità o ed esercitando nello stesso tempo capacità fisiche, manuali e capacità intellettive (Treccani)».

Dalla definizione, si evince il legame intrinseco tra gioco e apprendimento. Furono i primi pedagogisti moderni, come Rousseau, a dimostrare che il gioco libero e socializzato abbia un'importante funzione nello sviluppo delle capacità creative, cognitive e relazionali. Infatti, il gioco può arricchire l'apprendimento e aiutare a sviluppare compe-



tenze indispensabili per la vita.

Il gioco in tutte le sue forme ha una valenza educativa; infatti, tramite questo il bambino ha la possibilità di imparare:

- a conoscere il mondo;
- a sperimentare il valore delle regole;
- la reciprocità, sviluppando così capacità relazionali e cooperative;
- a conoscere e a stare con gli altri;
- a gestire le proprie emozioni;
- l'autonomia;
- a sperimentare per tentativi ed errori la realtà, sviluppando la capacità di problem solving.

Tutto ciò è possibile tramite lo strumento della simulazione. Questa pur essendo una riproduzione approssimativa dei fenomeni, è comunque legata alla realtà sia fisica sia psicologica esistente. Inoltre, tramite essa è possibile sperimentare con la fantasia vari possibili scenari, sperimentando un mondo che non c'è ma che può diventare possibile (Anolli, 2011).

Grazie a questa, la mente ha la possibilità di riprodurre e anticipare fenomeni dell'esperienza, e quindi valutare possibili esiti e interventi, e dunque può apprendere le strategie più efficaci per raggiungere un determinato obiettivo, oppure un modo di essere o comportarsi in una data situazione. Il gioco è proprio il momento in cui si mette in atto la simulazione, e in questo «fare finta di» non solo si sperimenta la situazione ideale, ma anche tutto quel correlato emotivo che ne deriva. Infatti, il gioco scatena emozioni, stimola i sensi e l'intelletto, producendo momenti di benessere e

di gioia. Giocando il bambino apprende a vivere, poiché si proietta in situazioni che potrebbe vivere da adulto (ad esempio basta pensare alle bambine che giocano a mamma e figlia, in cui si mettono in atto proprio quei comportamenti da adulti senza esserlo, e in cui i giocatori simulano le emozioni che provengono dalla relazione). Infine, creare un alter ego, un personaggio, ha la funzione di diminuire le difese psicologiche; infatti, attribuendo le azioni ad un personaggio diverso da se stessi ci si sente più autorizzati e motivati a mettere in atto alcuni comportamenti o ragionamenti o sentimenti che nella vita di tutti i giorni si avrebbe difficoltà a mostrare (Scicchitano, 2019).

Come diceva Donald Winnicott (1971) la dimensione del gioco rappresenta uno «spazio transizionale» quale dimensione psicologica intermedia fra mondo interno e mondo esterno, un'area potenziale dove poter esprimere e ristrutturare le esperienze e le emozioni ad esse correlate accedendo alle proprie risorse di creatività e immaginazione.

## ***2. Il gioco simbolico e l'aggressività***

L'aggressività fa parte del mondo sociale del bambino (Kokko, Pulkkinen, 2005), e come altri comportamenti è influenzata dalle esperienze a cui il bambino prende parte, sia in prima persona sia in forma vicaria.

La manifestazione aggressiva è un qualcosa di fisiologico e dunque deve essere considerata come

elemento di sviluppo da affrontare e non da eludere o inibire. Si tratta di una tappa necessaria all'acquisizione di competenze relazionali con cui affrontare e risolvere gli inevitabili conflitti che nascono nelle quotidiane esperienze di vita, onde evitare l'interpretazione dell'aggressione come comportamento accettabile o strategia di riuscita nella soluzione dei conflitti (Vaughn et al., 2003). Mediare il naturale sviluppo dell'aggressività, attraverso i giochi di lotta, sostiene il bambino nello sviluppo delle competenze socio-relazionali, grazie al confronto con i pari e alla capacità di controllare le reazioni aggressive in una realtà accettabile e adeguata (Ceciliani, 2009).

Il gioco di combattimento e lotta è una dimensione del comportamento sociale, composto da azioni fisiche vigorose, che assomiglia a un combattimento reale eccetto per la sua componente ludica. Diversamente dal combattimento reale, infatti, si caratterizza per la presenza di effetti piacevoli evidenziati da sorrisi, reciprocità, alternanza di ruoli subordinati o sovraordinati e affiliazione continuata: il giocare insieme anche alla fine della battaglia (Smith, 1997).

Il gioco di lotta, distinto nettamente dall'aggressione fisica, assume i connotati di un'attività tendente a facilitare l'amicizia e il comportamento cooperativo pro-sociale (Scott e Pankeseep, 2003). A differenza dei giochi virtuali o dell'esposizione passiva alla violenza, il gioco di lotta permette al bambino di comprendere gli effetti dell'azione aggressiva. Mentre nel cartone animato gli eroi sono colpiti e si rialzano sempre, nel gioco reale il

bambino che viene messo a terra, o che subisce un colpo, lo percepisce fisicamente, comprende che oltre certi livelli, oltre il gioco, la violenza fa male, è negativa. Da qui scaturisce la necessità del gioco reale, fisico, non virtuale, per comprendere questi costrutti.

Il gioco di lotta/combattimento, quindi, si propone come una cornice educativa complessa e completa, utile per mediare il naturale sviluppo dell'aggressività ed educare i bambini alla relazione sociale. Il forte connotato socio-relazionale di questa forma ludica si evidenzia nel fatto che, dopo una certa età, quando l'asimmetria di gioco potrebbe sfociare in litigi veri e propri, essa tende ad attenuarsi e scomparire assumendo forme di confronto indiretto.

In uno studio del 2012, sul gioco simbolico e l'aggressività nei bambini lo psicologo dell'età evolutiva Serge Tisseron (2012), rifacendosi alla teoria dell'apprendimento sociale di A. Bandura, sottolinea come l'utilizzo del gioco simbolico possa rappresentare un fattore protettivo nel mediare lo sviluppo di comportamenti aggressivi nel bambino.

Far finta di aggredire un proprio coetaneo consente al bambino di imparare a esplorare e gestire l'aggressività in una dimensione "come se" dove può sperimentare e manipolare nella fantasia e con l'immaginazione i propri impulsi senza che questi vengano agiti distruttivamente nella realtà. Inoltre, potendosi calare nei panni di diversi personaggi, il bambino può sperimentarsi, col gioco simbolico, non solo nel ruolo dell'aggressore, ma anche in quello della vittima o del salvatore am-

pliando i modelli intorno ai quali poter costruire la propria identità e gestire l'aggressività.

### ***3. Il gioco e la violenza di genere: due giochi per la prevenzione e la sensibilizzazione***

Sulla base di quanto esposto precedentemente, dunque, emerge una riflessione: favorendo il gioco la simulazione e l'apprendimento, è possibile inserire in un contesto ludico l'argomento della violenza di genere in modo da sensibilizzare bambini e ragazzi e prevenire l'insorgenza di comportamenti violenti.

Ma cosa è la violenza di genere? Con l'espressione "Violenza di Genere" si intende un atto di violenza fisica, psicologica e di qualsiasi altro tipo che riguarda tutte quelle persone discriminate per il proprio sesso. Secondo l'Istat, più del 31% delle donne dai 16 anni in su ha subito violenza fisica o sessuale. Uno studio condotto nel 2018, invece, ha riportato che il numero di uomini che dichiarano di aver subito molestie sessuali è pari al 18%.

Il primo e fondamentale passo per contrastare questo fenomeno è sicuramente la consapevolezza, ed è stato sviluppato un videogioco per adolescenti chiamato "Tsiunas" che si propone come obiettivo proprio quello di far conoscere maggiormente questo tema. In questo gioco, il giocatore si trova in una città i cui abitanti hanno percezioni e opinioni contrastanti sul tema della violenza di genere, creando così una situazione di disarmonia. Visitando i luoghi della città, sarà pos-

sibile imbattersi in diversi fenomeni di violenza. Il giocatore dovrà dunque risolvere queste situazioni facendo delle scelte che possono essere positive, dunque funzionali, o negative, associate a pensieri e credenze sessiste. L'aspetto interessante del gioco è che non viene fornito nessun aiuto preliminare che guidi le scelte. Tutto sta nelle conoscenze e credenze già possedute dal giocatore, formate nel corso della sua vita. Durante l'esperienza videoludica, si avrà modo di leggere alcuni messaggi e considerazioni che aiuteranno a modificare i propri schemi di pensiero, lavorando su stereotipi e atteggiamenti sessisti.

A seguito della presentazione del gioco e di uno studio condotto su un campione di studenti, sono stati analizzati: il livello di tolleranza nei confronti della violenza di genere, il radicamento di pattern di pensiero sessisti e l'atteggiamento verso la violenza sulle donne, prima e dopo aver giocato a Tsiunas. I dati riportano un generale incremento, da parte degli uomini, di sentimenti di disapprovazione verso la violenza di genere, sia fisica che verbale. Vi è stato anche un miglioramento in riferimento al pensiero disfunzionale che portava ad attribuire la colpa della manifestazione violenta alle vittime. L'uso di questo strumento ha contribuito ad aumentare la consapevolezza sul tema della violenza.

Oltre alla popolazione e agli adolescenti è fondamentale che anche i professionisti della salute siano sensibilizzati sul tema, in modo da avvicinarsi nel miglior modo possibile alle vittime per fornire il sostegno adeguato. Per tale scopo è stato

ideato un gioco da tavolo chiamato “Violetas” che si è rivelato un potente strumento educativo nella lotta contro la violenza di genere.

Basato su una prospettiva collaborativa e strategica, coinvolge da quattro a otto giocatori, che rappresentano personaggi della rete intersettoriale per combattere la violenza e giocano tutti insieme contro il tabellone. Ogni giocatore riceve una scheda di riferimento che indica il personaggio che interpreterà nel gioco (educatore, operatore giuridico, membro delle politiche pubbliche o professionista sanitario, cittadino del movimento delle donne) e la sua capacità di agire. Il gioco si svolge nelle varie città della plancia, con l’obiettivo di affrontare casi di violenza. Il gioco è stato sottoposto a rigorosi test di validazione, coinvolgendo specialisti e partecipanti provenienti da diverse fasce della società. Dodici specialisti e oltre cento partecipanti, tra cui studenti universitari, professionisti e ricercatori, hanno confermato l’efficacia di questo gioco nell’affrontare la violenza contro le donne. Le regole, la meccanica e il design del gioco sono stati accuratamente studiati e approvati. Ai partecipanti vengono poste domande a risposta multipla, basate su scene di film che affrontano temi come diritti sessuali e riproduttivi, diversità sessuale e razziale, stereotipi di genere, forme di violenza, politiche e pratiche per affrontare la violenza. Rispondere correttamente alle domande consente di accumulare carte per l’acquisizione di gettoni che garantiscono la vittoria, mentre le risposte errate aumentano le situazioni di violenza nelle città e possono portare alla sconfitta nel gioco.

Durante il gioco, i partecipanti hanno la possibilità di discutere e riflettere su questioni di genere cruciali come: la decostruzione di modelli sessisti, i rischi della pornografia nel proporre modelli di violenza o di superiorità della figura maschile, e il rispetto per la diversità sessuale.

Per valutare l'efficacia di Violetas, è stato condotto un workshop presso tre unità della Casa da Mulher Brasileira (CMB) che operano in Brasile, coinvolgendo un totale di 28 professionisti che lavorano presso la CMB. Questi professionisti rappresentavano diverse fasce d'età, esperienze e ruoli all'interno delle unità della CMB.

È emerso che partecipare al gioco ha incoraggiato la produzione e il consolidamento delle conoscenze necessarie per affrontare la violenza contro le donne. Questo gioco ha permesso di individuare aspetti della violenza, sia evidenti che nascosti, che influiscono sulle azioni o sulle mancanze nella pratica professionale. La difficoltà nel riconoscere queste situazioni può essere collegata a schemi di pensiero sessisti che contribuiscono a perpetuare le disuguaglianze di genere.

#### **4. Conclusione**

In conclusione, è possibile affermare che il gioco può avere un ruolo fondamentale per quanto riguarda la prevenzione nella violenza di genere, ma ancora più alla base nella modulazione e nella sperimentazione di comportamenti che possano esprimere aggressività in un modo sano e rispettoso



dell'altro. Questo è possibile educando sin da piccoli i bambini all'espressione della rabbia, alla trasmissione di valori come il rispetto, i confini e l'uguaglianza. Inoltre, è possibile notare come videogiochi e giochi da tavolo sviluppati per queste tematiche possano avere un impatto anche in età adolescenziale, là dove alcuni valori, comportamenti e regole non siano state assimilati precedentemente.

## Bibliografia

- Anolli, L., Mantovani F.  
2011 *Come funziona la nostra mente*. Bologna, Il Mulino.
- Ceciliani A.  
2009 *I giochi di lotta nei bambini e l'educazione del comportamento aggressivo*. in «Infanzia», n. 1, pp. 8-13.
- Kokko K., Pulkkinen L.  
2005 *Stability of aggressive behavior from childhood to Middle Age in women and men*. in «Aggressive Behavior», Vol. 31, pp. 485-497.
- Scicchitano M.  
2019 *Metodo LabGDR. Un manuale operativo per l'utilizzo del gioco di ruolo in clinica, educazione e formazione*. Milano, FrancoAngeli.
- Scott E., Panksepp J.  
2003 *Rough and tumble play in human children*. in «Aggressive Behavior», 29, pp. 539-551.
- Smith P.K.  
1997 *«Play fighting and real fighting: perspectives on their relationship»*. in A. Schmitt, K. Atzwanger, K. Grammer, K. Schäfer, *PNew Aspects of Human Ethology*, pp. 47-64.
- Tisseron, S.  
2012 *Prevenir la violence e le harcèlement scolaire*. in «Journal des psychologues», 299, pp. 28-32.

Vaughn B. *et al.*

2003 *Negative interactions and social competence for preschool children in two samples: reconsidering the interpretation of aggressive behavior for young children*, in «Merrill-Palmer Quarterly», 49 (3), p. 2.

Winnicott D.

1971 *Gioco e realtà*, Roma, Armando editore.

### *Sitografia*

Piccininni G.

2023 *Violenza di genere: un gioco da tavola per formare i professionisti della salute*. <https://ex-health.it/violenza-di-genere-un-gioco-da-tavola-per-formare-i-professionisti-della-salute/>

Buscemi A.

2022 *Videogiochi e violenza di genere: analizziamo Tsiunas*. <https://www.horizonpsytech.com/2022/06/28/videogiochi-e-violenza-di-genere-analizziamo-tsiunas/>



briani@anp.it



## Scuola e relazioni

*Raffaella Briani*

### ***1. Il quadro normativo attuale***

Secondo l'articolo 40, comma 1 del CCNL del comparto «Istruzione e ricerca», sottoscritto lo scorso 18 gennaio 2024 così come, in precedenza, sulla base dell'articolo 26, comma 1, CCNL comparto «scuola» del 29 novembre 2007, la funzione docente si sostanzia nella realizzazione del processo di insegnamento/apprendimento «volto a promuovere lo sviluppo umano, culturale, civile e professionale degli alunni, sulla base delle finalità e degli obiettivi previsti dagli ordinamenti scolastici definiti per i vari ordini e gradi dell'istruzione». Alla luce di questa disposizione, lo sviluppo umano degli studenti è lo scopo primo del processo di insegnamento/apprendimento così come inscritto nelle finalità e negli obiettivi stabiliti dal decisore politico per ciascun ordine e

grado di istruzione. Profonda appare la differenza tra una simile affermazione e quella contenuta nell'articolo 395, comma 1, D.Lgs. n. 297/1994 (il cosiddetto Testo Unico Istruzione), là dove «La funzione docente è intesa come esplicazione essenziale dell'attività di trasmissione della cultura, di contributo alla elaborazione di essa e di impulso alla partecipazione dei giovani a tale processo e alla formazione umana e critica della loro personalità». Eppure, nonostante il fulcro della funzione docente non consista più in un'attività volta prioritariamente alla trasmissione della cultura ma abbia quale obiettivo principale lo sviluppo umano degli alunni, ben pochi passi sono stati compiuti dal 1994 ad oggi verso la piena affermazione della educazione all'affettività, quale componente ineliminabile di un integrale sviluppo umano, all'interno dei curricoli scolastici. Ben pochi passi, più in generale, sono stati compiuti per il riconoscimento della pari dignità educativa delle competenze trasversali e delle competenze disciplinari.

Nei documenti ministeriali che definiscono il profilo dello studente al termine, rispettivamente, del primo e del secondo ciclo di istruzione – ovvero le «Indicazioni nazionali per il curricolo della scuola dell'infanzia e del primo ciclo di istruzione» del 2012, le «Linee guida» per gli istituti tecnici e professionali del 2010 e le «Indicazioni nazionali per i licei» dello stesso anno – al di là delle affermazioni di principio, viene ribadita la centralità delle competenze riferite alle discipline di insegnamento. In una simile ottica, risulta significativo che

– nel passaggio dalle «Indicazioni nazionali per il curriculum della scuola dell’infanzia e del primo ciclo di istruzione» del 2007 a quelle, già citate, del 2012 – si sia addirittura perso il riferimento alle aree disciplinari, irrigidendo così la distinzione tra discipline e attenuando la tensione alla ricerca di una convergenza tra le stesse. Parimenti, benché nei richiamati documenti si affermi che l’orizzonte di senso del sistema scolastico italiano è costituito dalle competenze-chiave per l’apprendimento permanente delineate dal Consiglio dell’Unione Europea, da ultimo con la Raccomandazione del 22 maggio 2018, il profilo dello studente non trova una sintesi unitaria in quella prospettiva ma si frantuma in traguardi di sviluppo delle competenze collegati alle singole discipline.

Delle competenze-chiave per l’apprendimento permanente, il cui sfondo integratore è il tema della cittadinanza, in detti traguardi si perde progressivamente traccia, tanto che nel 2018 – con riferimento alla scuola dell’infanzia e al primo ciclo di istruzione – si è sentita la necessità di una rilettura delle Indicazioni del 2012, condensata in un documento ricco di spunti quale «Indicazioni nazionali e nuovi scenari». Esso si propone di consegnare alla riflessione delle scuole e degli organi collegiali un’interpretazione delle prime nel prisma delle competenze-chiave che «sono quelle di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, la cittadinanza attiva, l’inclusione sociale e l’occupazione», costituiscono cioè competenze per la vita, «un *framework* capace di contenere le competenze culturali afferenti alle

diverse discipline e le competenze metacognitive, metodologiche e sociali necessarie ad operare nel mondo e ad interagire con gli altri». In altri termini, il documento «Indicazioni nazionali e nuovi scenari» intende stimolare una rimodulazione del curriculum di istituto che metta al centro le competenze trasversali di cittadinanza, superando le nette distinzioni disciplinari: «La cittadinanza riguarda tutte le grandi aree del sapere, sia per il contributo offerto dai singoli ambiti disciplinari sia, e ancora di più, per le molteplici connessioni che le discipline hanno tra di loro».

A breve distanza dalla pubblicazione del documento in questione, la legge di bilancio 2019, n. 145/2018, opera la significativa ridenominazione dell'alternanza scuola-lavoro in «percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento» (PCTO). Con simile innovazione l'accento viene posto, da un lato, sull'orientamento quale «processo continuo che mette in grado i cittadini di ogni età, nell'arco della vita, di identificare le proprie capacità, le proprie competenze e i propri interessi, prendere decisioni in materia di istruzione, formazione e occupazione, nonché gestire i propri percorsi personali» e, dall'altro, sulle competenze trasversali il cui sviluppo necessita di «un'azione didattica integrata, mirata a favorire e potenziare le connessioni tra gli apprendimenti in contesti formali, informali e non formali, valorizzando l'aspetto emotivo e relazionale come parte sostanziale del processo di formazione». Le competenze trasversali, la cui acquisizione è affidata ai percorsi descritti dettagliatamente nelle relative «Linee

guida» del 2019, abbracciano i processi di pensiero, cognizione e comportamento che alimentano, a loro volta, il processo di costruzione del sé e il protagonismo dello studente nella propria crescita umana, culturale, sociale e professionale. Tuttavia, i PCTO risultano, ancora oggi, non obbligatori e i profili di uscita al termine del secondo ciclo di istruzione non ne sono stati incisi; la riforma che ha investito gli istituti professionali a partire dal 2017, con la conseguente riscrittura del profilo educativo, culturale e professionale dello studente e, ancora prima, la valorizzazione della progettazione didattica interdisciplinare sviluppata per assi culturali, è del resto avvenuta sulla scorta della legge n. 107/2015 e non già delle disposizioni sopra citate.

In un simile quadro, si è innestato, a partire dall'a.s. 2020/2021, l'insegnamento trasversale dell'educazione civica, affidato in contitolarità a più docenti e teso a sviluppare competenze di cittadinanza, né riconducibili a una singola disciplina né di carattere esclusivamente disciplinare (cfr. D.M. n. 35/2020 recante le «Linee guida per l'insegnamento dell'educazione civica»). Esso rappresenta, in buona sostanza, un tentativo di superare la riferibilità delle competenze alle singole discipline e di pervenire alla definizione di un profilo dello studente che unisca al suo interno competenze disciplinari e trasversali. Occorre segnalare tuttavia che, ad oggi, detto insegnamento non è uscito dal limbo della sperimentazione cui il D.M. n. 35/2020 lo ha consegnato e l'integrazione delle relative competenze nel curriculum di istituto non



può dirsi pertanto obiettivo definitivamente centrato.

Alla luce delle considerazioni che precedono, il più potente – e al contempo sottostimato – strumento per favorire lo sviluppo umano degli studenti è costituito dalla valutazione del comportamento. Affinché esso sia impiegato a tal fine, i colleghi dei docenti, in occasione della delibera dei relativi criteri e delle conseguenti modalità di valutazione, dovrebbero cogliere l'opportunità di declinare i traguardi di sviluppo delle competenze trasversali (sotto il duplice profilo delle *soft skill*, le competenze di cittadinanza e delle *soft skill for life* o *life skill*, le competenze per la vita) e non dovrebbero, per contro, limitarsi a elaborare rubriche valutative ricollegate al giudizio sintetico sul comportamento. Le *soft skills for life* – come le *soft skill* [si vedano a tale proposito le citate «Linee guida sui Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO)»] – includono la capacità di interagire e lavorare con gli altri, la capacità di risoluzione di problemi, la creatività, il pensiero critico, la consapevolezza, la resilienza che servono per l'apprendimento. Tuttavia, esse investono inoltre fattori della personalità, quali la capacità relazionale e l'empatia, la gestione delle emozioni e dello stress. Che la scuola debba farsi carico anche di formare alla vita, del resto, è affermazione implicita nella definizione della funzione docente e nel tessuto costituzionale che impone di puntare al pieno sviluppo della persona umana. In altri termini, questa non è una (ri)scoperta da operarsi in occasione di do-

lorosissime vicende di cronaca, ma obiettivo da perseguire in modo strutturale e sistemico. Ciò non significa, comunque, che non debbano apprezzarsi iniziative quali quelle delineate nella Direttiva del Ministro dell'Istruzione e del Merito n. 83 del 24 novembre 2023, con cui si è inteso promuovere nelle scuole secondarie di secondo grado la realizzazione di progetti, percorsi educativi, attività pluridisciplinari e metodologie laboratoriali sulla educazione alle relazioni. Infatti, poiché nei confronti dei docenti coinvolti è stata garantita l'erogazione di specifici percorsi di formazione mentre a favore delle scuole aderenti sono stati organizzati interventi di accompagnamento e supporto, si è conseguito l'obiettivo di richiamare l'attenzione delle istituzioni scolastiche e degli insegnanti sulla centralità dell'educazione affettiva e delle *life skill* nello sviluppo umano del discente.

## ***2. Le proposte di legge e il disegno di legge sulle competenze non cognitive***

Nel corso di questa legislatura, sono stati presentati alle Camere un disegno di legge governativo e diverse proposte di legge riferiti, rispettivamente, alle competenze non cognitive il primo e all'educazione affettiva e all'educazione alle pari opportunità femminili le seconde.

Le strade tracciate sono assai diversificate:

- la proposta di legge AC 407 prevede l'insegnamento dell'educazione affettiva e sessuale «finalizzato alla crescita e alla maturazione

psico-affettiva e socio-relazionale degli studenti improntata alla conoscenza e al rispetto di sé e dell'altro, alla responsabilità sociale e alla valorizzazione della diversità di genere» e affidato in contitolarietà a più docenti, sulla falsariga di ciò che avviene con l'insegnamento trasversale dell'educazione civica. Introduce, in buona sostanza, un ulteriore insegnamento senza prevedere, al contempo, alcuna modifica o revisione dei profili dello studente delineati dalle «Indicazioni nazionali» e dalle «Linee guida»;

- secondo la proposta di legge AC 1054, invece, l'educazione affettiva e al rispetto delle differenze deve essere integrata nel curriculum di istituto alla luce di emanate linee guida contenenti le modalità di valutazione delle competenze sociali e di cittadinanza nonché indicazioni sull'uso del linguaggio inclusivo e di genere. In questo caso, si sceglie di non aggiungere alcun ulteriore insegnamento, ma di operare un ampliamento e una revisione del profilo dello studente che ne risulta arricchito;

- la proposta di legge AC 1266 riconduce l'educazione alle pari opportunità femminili nell'alveo dell'insegnamento dell'educazione civica, prevedendo al contempo una integrazione delle «Indicazioni nazionali» e delle «Linee guida», come nella proposta di legge analizzata in precedenza;

- il disegno di legge AS 845, intitolato significativamente «Introduzione dello sviluppo di competenze non cognitive e trasversali nei percorsi delle istituzioni scolastiche e dei centri provinciali per l'istruzione degli adulti nonché nei percorsi di

istruzione e formazione professionale», all'articolo 1, comma 1, dispone: «Al fine di promuovere lo sviluppo armonico e integrale della persona, delle sue potenzialità e dei suoi talenti, la cultura della competenza, di integrare i saperi disciplinari e le relative abilità fondamentali e di migliorare il successo formativo prevenendo analfabetismi funzionali, povertà educativa e dispersione scolastica, il Ministero dell'istruzione e del merito, a partire dall'anno scolastico successivo a quello in corso alla data di entrata in vigore della presente legge, favorisce iniziative finalizzate allo sviluppo delle competenze non cognitive e trasversali nelle attività educative e didattiche delle istituzioni scolastiche statali e paritarie di ogni ordine e grado». Esso segna, in altri termini, la piena affermazione del fatto che l'obiettivo del sistema scolastico è quello di promuovere lo «sviluppo armonico e integrale» della persona. A una simile affermazione segue l'avvio di una sperimentazione che dovrebbe culminare nell'adozione di linee guida per lo sviluppo delle competenze non cognitive e trasversali, contenenti indicazioni metodologico-didattiche.

### ***3. Conclusioni***

Si tenterà adesso di offrire qualche spunto di riflessione che possa contribuire al dibattito in corso, la cui ricchezza testimonia della centralità del tema e, al contempo, della esistenza di molteplici angoli visuali.

Come detto in apertura, la scuola deve farsi carico dello sviluppo umano degli studenti – che è nozione ben più ampia della sola educazione alla affettività e alle relazioni – e ciò richiede di inscrivere le competenze a ciò necessarie (le competenze per la vita) tra gli obiettivi del sistema scolastico. Affinché detto scopo venga raggiunto si suggerisce quanto segue.

- Occorre in primo luogo integrare le competenze trasversali nei traguardi di sviluppo delle competenze, oltreché nel profilo dello studente, delineati nelle «Indicazioni nazionali» e nelle «Linee guida». Del resto, l'aggiornamento e la revisione di tali traguardi – nell'ottica della promozione delle competenze di cittadinanza attiva e globale in modo trasversale a tutte le altre competenze – sono imposti dalla riscrittura delle competenze-chiave per l'apprendimento permanente operata dal Consiglio dell'Unione Europea con la già citata Raccomandazione del 22 maggio 2018. L'aggancio alle competenze risulta necessario, da un lato, per sancirle dalle singole discipline e, dall'altro, per renderle prescrittive salvaguardando al contempo l'autonomia didattica delle istituzioni scolastiche. Nel caso in cui le competenze trasversali fossero integrate nelle «Indicazioni nazionali» e nelle «Linee guida»: a) le scuole dovrebbero rimodulare il curricolo di istituto per garantire il loro conseguimento, tenendo conto del complesso dei progetti e delle attività inserite nel piano triennale dell'offerta formativa; b) la valutazione del comportamento potrebbe finalmente acquisire piena valenza formativa, nell'ottica dell'acquisizione

delle competenze trasversali entrate a pieno titolo a far parte del curricolo di istituto; c) ne conseguirebbe la presa in carico delle competenze trasversali da parte di tutti i docenti con valorizzazione della ricchezza del loro profilo professionale, costituito da competenze non solo disciplinari, ma anche psicopedagogiche e organizzativo-relazionali (articolo 42, comma 1, CCNL del comparto «Istruzione e ricerca» sottoscritto lo scorso 18 gennaio 2024).

- Sarebbe stato necessario tener conto dell'esigenza di assicurare, in positivo, l'acquisizione delle competenze trasversali all'interno della recente legge n. 70/2024 recante «Disposizioni e delega al Governo in materia di prevenzione e contrasto del bullismo e del *cyberbullismo*», che intende estendere le forme di tutela previste nelle ipotesi di *cyberbullismo*. Con tutta evidenza gli interventi didattici volti al consolidamento e al potenziamento di dette competenze può giocare un ruolo fondamentale nella prevenzione e nel contrasto di entrambi i fenomeni citati.

- È necessario stimolare e sollecitare l'innovazione delle metodologie didattiche indirizzando in tal senso la formazione iniziale e in servizio dei docenti. In questa prospettiva si muove la sperimentazione avviata dal Ministero dell'Istruzione e del Merito sull'educazione alle relazioni, imperniata sulla costituzione di *T-Group* ovvero di gruppi autocentrati che apprendono a partire dalle interazioni al loro interno, stimolando una riflessione e una autovalutazione dei propri comportamenti. Lo sviluppo di competenze in ambito affettivo nei

bambini e nei ragazzi non può infatti prescindere dalla promozione di relazioni adeguate tra pari già all'interno del contesto scolastico. A ciò concorre anche lo stesso *setting* d'aula, non a caso valorizzato nell'ambito delle metodologie didattiche innovative e del Piano "Scuola 4.0": lo sviluppo dell'empatia e di relazioni sane e proficue non può darsi in un ambiente di apprendimento rigido, che non consente agli studenti di guardarsi negli occhi, di conoscersi e riconoscere le emozioni degli altri, di sviluppare complicità e intesa.

Foto di CDC su Unsplash





*Foto di CoWomen su Unsplash*



# **Dinamiche relazionali nel lavoro**





*lorenzo@6seconds.org*  
*<https://www.linkedin.com/in/lorenzofariselli/>*



## **Donne protagoniste, al lavoro con l'Intelligenza Emotiva**

*Lorenzo Fariselli*

Alzi la mano chi pensa che l'essere umano debba migliorare in un utilizzo più saggio delle proprie emozioni al fine di vivere una vita più equilibrata e soddisfacente. Alzi la mano chi pensa che nel mondo serva maggiore empatia e cura. Alzi la mano chi ritiene che la nostra motivazione intrinseca, ottimismo e senso di scopo possano essere la chiave per impattare la società in cui stiamo vivendo costruendo un mondo più sostenibile per noi e per i/le nostri/e figli/e.

Se la vostra mano si è alzata per uno o più stimoli sopra riportati, allora state valorizzando il ruolo di una competenza ritenuta chiave oggi: l'Intelligenza Emotiva (IE). Un insieme di skill allenabili, che ci permettono di unire logica ed emozione per diventare persone sempre più consapevoli, in-

tenzionali e orientate a creare valore per il sistema in cui siamo inseriti, sia esso una famiglia, un'organizzazione o il mondo intero. E per fugare ogni maldestra interpretazione ci tengo a sottolineare che Intelligenza Emotiva non significa "libero sfogo alle emozioni" e nemmeno "essere buoni". Intelligenza Emotiva significa essere sempre più intelligenti con le nostre emozioni dal momento che facendolo diventiamo più consapevoli, equilibrati, intenzionali e strategici.

Nonostante molti di noi ritengano fondamentale questa dimensione, nonostante anche le ricerche ci continuino a dimostrare come essere più emotivamente intelligenti significhi avere livelli più elevati di benessere, qualità di vita, efficacia, influenza, relazioni, nonostante l'IE abbia un impatto decisivo nei ruoli di leadership distinguendo i leader efficaci da quelli tossici tanto da essere ritenuta oggi la dimensione a più alto impatto sulla performance organizzativa, ebbene, nonostante tutto questo, dal 2019 ad oggi l'Intelligenza Emotiva è diminuita drasticamente a livello mondiale e la tendenza persiste nell'era post-pandemica.

Come è possibile? Siamo davanti ad un paradosso dove l'importanza dell'IE è chiara, gli strumenti di allenamento ci sono, ma questa competenza è diminuita per 4 anni consecutivi a livello globale, scendendo del 5,54% dal 2019 ai giorni nostri. Un paradosso però spiegabile attraverso un parallelismo con il mondo dello sport: quando l'agonismo e la caratura dell'avversario sale, o si è allenati adeguatamente oppure si crolla. È troppo tardi cercare di porvi rimedio a partita in corso! E noi,

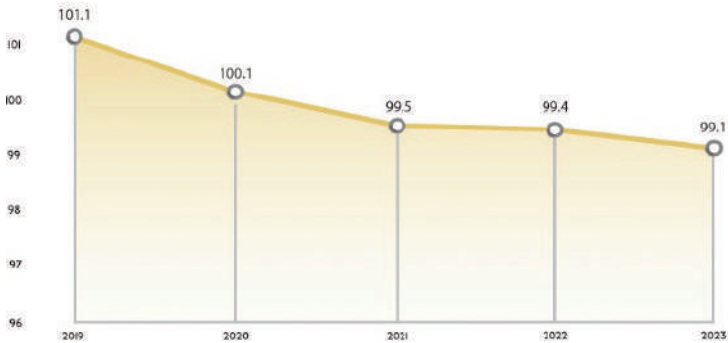


Figura 1. Declino di Intelligenza Emotiva. Punteggi globali 2018-2023. State of the heart 2023. Nuovi dati sull'Intelligenza Emotiva, sul benessere e sulla crisi energetica delle persone. Six Seconds, 2024.

quanto ci siamo preparati alle sfide emozionali che la vita ci ha posto davanti con la pandemia e ci sta continuando a presentare?

Purtroppo la risposta è "poco". Ci siamo trovati a gestire dinamiche molto complesse senza aver prima acquisito competenze specifiche per affrontare sfide così complicate. Ci siamo trovati in performance senza i necessari strumenti, utili a mantenere la stabilità della nostra barca in un mare in tempesta. Il buon senso non è stato sufficiente: forse un tempo bastava ma oggi non più. In un mondo sempre più frenetico che spinge verso una socialità tecnologica ignorando però i livelli sempre maggiori di isolamento, sofferenza e stress, occorre formarsi e mantenere l'allenamento delle competenze socio emotive vivo nel quotidiano, quelle dell'Intelligenza Emotiva appunto. Occorre che le persone ne vedano l'impor-

tanza e ancora di più che la riconoscano i sistemi in cui queste stesse persone sono inserite, come ad esempio le organizzazioni.

Oggi il mondo è definito attraverso l'acronimo BANI, cioè fragile ("brittle" in inglese), ansioso, non lineare ed incerto. È un mondo che colpisce duro e quando il singolo si trova in una situazione particolarmente sfidante la sua reazione istintiva è quella di chiudere i canali emozionali in un'ottica di "contenimento". Considerando infatti i dati riportati dallo "State of the Heart 2023", ricerca sull'IE condotta annualmente da Six Seconds a livello internazionale, e confrontando l'era pre pandemica ad oggi, emergono tre trend in maniera chiara:

1. competenze come "comprendere le emozioni" e "navigare le emozioni" hanno subito una significativa battuta d'arresto evidenziando uno schema "difensivo" al carico emozionale. Sembra proprio che, quando le cose si complicano, provare a ignorare le nostre emozioni e metterci un tappo sopra, sia la strategia più frequentemente messa in atto;

2. la strategia appena descritta, teoricamente applicata per risparmiare le forze, risulta essere inefficace. Il secondo trend che si evidenzia è infatti un calo delle energie dei singoli, rappresentato da un abbassamento dei livelli di motivazione intrinseca e ottimismo. Disconnettendoci dalle nostre emozioni, ne perdiamo la saggezza informativa e l'energia, diventando così sempre più passivi e routinari nell'affrontare le sfide. Abbandonando l'intenzionalità in nome della reattività;

3. l'ultimo trend invece mostra un decremento nei

punteggi di una competenza strategica quale il Perseguimento del proprio Purpose, del proprio Obiettivo Nobile. La complessità emozionale, se gestita senza una preparazione adeguata, rischia di farci rinunciare a quanto abbiamo di più prezioso: impattare sul mondo attraverso scelte sostenibili e a valore aggiunto per noi e per le persone che ci stanno attorno. Ci allontaniamo dal nostro Purpose, richiedendolo però sempre più spesso alle aziende.

Tre tendenze che ci mostrano come può innescarsi un circolo vizioso nel quale continuiamo a rinchiuderci in noi stessi anche dopo una “normale” reazione di shock provocato da un evento imprevisto e spiacevole. Un meccanismo che ci fa avvolgere su noi stessi proseguendo anche quando sarebbe fondamentale accedere alle informazioni che le emozioni custodiscono, sfruttarne l'energia al fine di navigare l'incertezza, prenderci cura dei nostri e altrui bisogni emotivi per creare valore attraverso nostre decisioni coraggiosamente equilibrate. Il mondo è complesso, lo sappiamo. Ed è proprio per questo che oggi abbiamo tremendamente bisogno di mettere in campo competenze nuove e seguire role model capaci di esercitare una leadership emotivamente intelligente. La domanda sorge spontanea: ne esistono?

La risposta è sì e risiedono nella figura femminile. In un periodo caratterizzato da sfide senza precedenti a livello globale, le competenze di IE delle donne, al contrario di quelle degli uomini, hanno registrato un'inversione di tendenza sorprendente ponendosi come guida efficace per la ripresa



emotiva e professionale post-pandemia. Dopo un primo momento di “difficoltà” a inizio pandemia, tra il 2021 e il 2022 le donne hanno saputo trasformare le loro competenze relazionali in strumenti efficaci per la leadership. Questo fattore ha stabilito nuovi paradigmi nel gestire le dinamiche lavorative, mostrando l'efficacia di una leadership più inclusiva e umana, sancendo finalmente l'ineadeguatezza di una leadership “comando e controllo”, tipicamente maschile.

Mentre l'IE degli uomini ha continuato il suo declino, non è stato così per le donne. Questo contrasto non solo sottolinea la resilienza unica delle donne ma anche la loro capacità di utilizzare competenze emotive per superare le avversità. Da Gennaio 2021 e Dicembre 2022, il gap tra uomini e donne si manifesta attraverso un miglioramento in competenze chiave come la consapevolezza di sé, l'empatia, e la motivazione intrinseca. Competenze che sono state, e rimangono tuttora, capaci di dare risposta alle esigenze dei collaboratori con sensibilità e comprensione, riducendo i conflitti e migliorando la collaborazione. In quella fase, queste abilità hanno anche permesso alle donne di incidere su outcome di performance quali decision making, influenza, qualità di vita ed efficacia relazionale, risorse preziose in tempi di crisi e forte valore aggiunto per le performance al lavoro. Nello stesso periodo i maschi, in linea con il decremento del livello di IE, hanno invece registrato un abbassamento in tutti questi outcome.

Se è vero che l'Intelligenza Emotiva delle donne abbia rappresentato una risposta efficace ai biso-

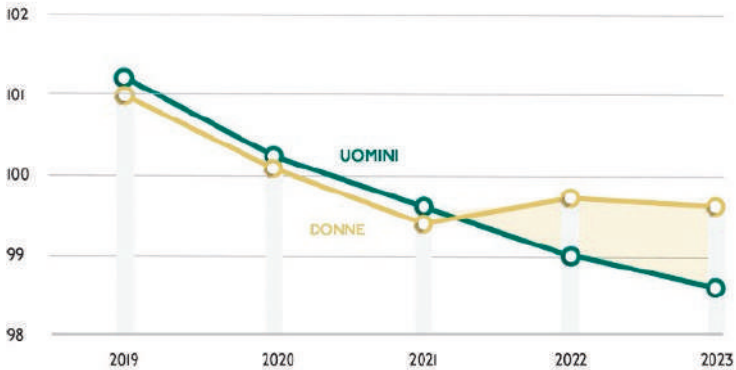


Figura 2. EQ Gender Gap. Punteggi di Intelligenza Emotiva per genere 2018-2022. State of the heart 2023. Nuovi dati sull'Intelligenza Emotiva, sul benessere e sulla crisi energetica delle persone. Six Seconds, 2024.

gni emozionali di organizzazioni in difficoltà, non è tutto oro quello che luccica. Purtroppo, focalizzandosi sui dati 2023, ci sono due grandi punti di attenzione da tenere in considerazione.

Il primo è che, al contrario di tutti gli altri outcome prima citati, il livello di benessere delle donne è diminuito, rivelando così il peso di essere in prima linea nel processo di ripresa. Un carico di lavoro "emotivo" spesso eccessivo che può portare al burnout. Questo declino del benessere sottolinea la necessità di strategie aziendali che promuovano una reale parità di genere, con focus specifico sull'equilibrio tra vita professionale e personale. Riconoscendo le sfide uniche affrontate dalle donne e implementando politiche di supporto è possibile mitigare il rischio di burnout, sostenendo al contempo una "leadership femminile", vitale per la moderna economia. Ora è il turno delle or-

ganizzazioni: esse hanno l'opportunità e la responsabilità di supportare questo cambiamento, promuovendo pratiche che riconoscano e valorizzino le competenze emotive come centrali alla leadership e al benessere organizzativo.

E da qui deriva il secondo punto di attenzione. Sempre prendendo come riferimento l'ultimo "State of the Heart" di Six Seconds, si nota come il 2023 abbia registrato un decremento dei punteggi di Empatia delle donne, siano esse Senior Executive, Manager o dipendenti.

Non sarà che il sistema azienda si stia cercando di riappropriare delle caratteristiche che lo definivano prima del covid, tentando di reinserire meccanismi oramai obsoleti ma tanto cari all'universo manageriale maschile? Considerando che il nu-

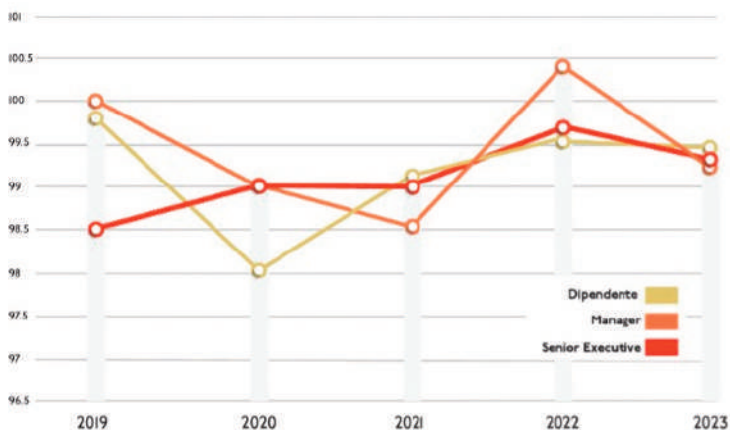


Figura 3. Livelli di Empatia delle donne. Punteggi di Empatia a seconda del ruolo 2019-2023. State of the heart 2023. Nuovi dati sull'Intelligenza Emotiva, sul benessere e sulla crisi energetica delle persone. Six Seconds, 2024.

mero di uomini che ricoprono posizioni apicali in azienda è nettamente superiore al numero di donne negli stessi posti, penso che la domanda sopra riportata nasconda un'interpretazione dei dati più che plausibile. Questo processo non è detto che sia figlio di un disegno intenzionale ma è bene prenderne consapevolezza per porvi rimedio. Non possiamo tornare indietro, non ce lo possiamo permettere. Abbiamo bisogno di rendere nobile il lavoro, riempiendolo di significato perché capace di impattare virtuosamente il mondo attraverso la relazione con gli altri. La difficoltà vissuta negli anni passati ci ha mostrato i veri bisogni delle persone all'interno delle organizzazioni e le donne ci hanno mostrato come rispondere emotivamente a quei bisogni sia possibile, e impatti positivamente la performance.

E allora perché tornare indietro? Ora è il momento di investire in una formazione che punti all'Intelligenza Emotiva come skill manageriale imprescindibile, rifuggendo dalla trappola di una gestione di "buon senso" delle situazioni. Una volta la bella grafia era una competenza importante, oggi non lo è più, oggi è basilare avere competenze emotivo relazionali verticalizzate sul mondo organizzativo. Aggiungo che non si tratta di valorizzare competenze maschili o femminili ma di capire che le competenze più funzionali a rispondere agli attuali bisogni organizzativi sono cambiate e vanno imparate ed allenate, seguendo nuovi modelli di ruolo.

Allargando la visione, nell'era dell'Intelligenza Artificiale e dell'industria 5.0, è vitale porci una do-

manda: a che stadio evolutivo siamo noi come essere umani? Le caratteristiche di Intelligenza Emotiva possono rappresentare una soluzione per fare un passo decisivo in avanti come persone? A mio avviso sì, ed è necessario oltre che possibile. Sono fermamente convinto che sia inutile procedere tecnologicamente se non siamo in grado di guidare i processi in maniera sostenibile, in direzione del mondo che vogliamo per le generazioni future. L'Intelligenza Emotiva è la chiave per ripensare i sistemi restituendo all'essere umano la sua centralità. Seguiamo chi ci sta indicando la strada, ne beneficeremo tutti e tutte.

*Foto di Andrew Neel su Unsplash*





*v.bonilauri@ELIS.ORG*

*www.elis.org*



## **Equity e aziende: osservazioni sul semestre ELIS**

*Valeria Bonilauri*

### ***1. Accogliere persone, creare opportunità, costruire futuro***

«Ogni cosa acquista il valore dell'amore con cui viene compiuta».

*San Josemaría Escrivá de Balaguer. È Gesù che passa*

ELIS nasce nel 1965 su impulso di Papa Giovanni XXIII, che chiede a San Josemaría, fondatore dell'Opus Dei, di pensare e realizzare un'iniziativa capace di promuovere la condizione sociale e lavorativa dei giovani. Oggi è un ente non profit che opera in sinergia con scuole e aziende in attività di orientamento e formazione. Promuove progetti di innovazione insieme a grandi gruppi e start-up. Combatte la povertà educativa e l'emarginazione con progetti sociali in Italia e nei Paesi in via di sviluppo. Attraverso il lavoro di ogni persona che la-



vora in ELIS, trasmettiamo competenze, perché ciascuno e ciascuna possa realizzare il proprio progetto di vita. Insieme alle scuole orientiamo i giovani, perché scelgano il loro futuro. Lavoriamo con le aziende, per creare sviluppo e innovazione. Guidano l'operato di ELIS tre valori fondamentali:

### *1. Collegamento tra grandi e piccoli*

«Sognate e la realtà supererà i vostri sogni». ELIS si impegna a generare relazioni di valore, promuovendo l'incontro tra persone o organizzazioni che necessitano di supporto e soggetti che possono garantire loro opportunità di crescita professionale e inclusione sociale.

### *2. Lavoro come servizio e motore della società*

«Nessun lavoro è migliore di un altro se lo spirito con cui lo si porta avanti è quello di servire». Il lavoro è uno strumento per costruire il proprio progetto di vita, ma anche un'occasione per mettersi al servizio degli altri, promuovendo la crescita della società.

### *3. Innovazione sociale*

«Sorge naturale il proposito preciso e risoluto di cambiare, di migliorare». In tutte le attività, ricerchiamo trasversalmente l'innovazione sostenibile dei metodi formativi, del lavoro e delle tecnologie, con l'obiettivo di valorizzare al meglio le risorse presenti, generando valore condiviso.

Non finiamo di sorprenderci da questo mondo che continua ad accelerare e a generare disconti-

nuità (es. AI, guerre, cambiamenti climatici, movimenti di attivisti) che portano a cambiamenti geopolitici ed economico sociali importanti. «Credere nella rinnovata capacità dell'uomo di trasformare in meglio ciò che lo circonda è una sfida individuale e collettiva che richiede un grande sforzo. Se ci arrendiamo alle apparenti evidenze che ci circondano, conflitti insensati, come sempre lo sono le guerre, e un'eredità post covid in cui le persone sembrano sottrarsi consistentemente alle relazioni interpersonali e all'ascolto altrui, rendono la capacità di costruire un mondo migliore una scelta consapevole e intenzionale, più di quanto fosse necessario in passato»<sup>1</sup>.

Qualsiasi trasformazione parte dalla capacità di ciascuno e ciascuno in primis di accogliere.

«Accogliere è per ELIS innanzitutto l'attitudine, il desiderio di *aprirsi a tutti e a ciascuno*. Implica la volontà di mettersi in gioco, condividendo con l'altro qualcosa di suo e qualcosa di nostro. È una condivisione che scommette sul futuro, perché vuole essere operosa e genera necessariamente una direzione. A quella che Papa Francesco ha definito la "globalizzazione dell'indifferenza", ELIS contrappone la capacità di accogliere per costruire insieme.

Accogliere implica così l'impegno a *unire il vicino e il lontano*, il grande e il piccolo, le persone e le organizzazioni, i centri e le periferie. È lo sforzo di far incontrare ciò che spontaneamente non sempre si incontra e che, proprio per questo, ha la forza di creare il nuovo, ciò che non si pensava realizzabile. È questa attitudine generativa che ha

guidato ELIS nel suo sviluppo storico, dal quartiere di Casal Bruciato a Roma, dove è nata, ai tanti e diversi territori del nostro Paese e dei Paesi in via di sviluppo, nei quali ELIS oggi fa crescere persone, ripensa il lavoro e genera sviluppo socialmente sostenibile.

Accogliere è per ELIS *moltiplicare*. Il nostro modello di accoglienza non punta a inglobare, ma a contagiare. Chi è accolto sente a sua volta il desiderio di accogliere e moltiplicare l'impatto del nostro agire insieme. È il potere di partecipare che fa cogliere la bellezza di sentirsi parte dell'ecosistema ELIS. Per lo stesso motivo, ELIS persegue un modello di sviluppo fondato su iniziative scalabili. Non nel senso delle economie di scala, ma nel significato di un modello che, per semplicità e flessibilità, può essere partecipato e adottato da un numero sempre maggiore di persone e organizzazioni secondo i propri bisogni e la propria identità.

Accogliere in modo partecipativo implica *proporre e condividere obiettivi*. Per ELIS questo significa essere fermento di risposte sempre nuove, per formare persone al lavoro, favorire l'innovazione che crea sviluppo e quindi di nuovo il lavoro, per rimuovere gli ostacoli sociali che rendono difficile alle persone realizzare il proprio progetto di vita. In tutto questo, bisogna saper intervenire laddove serve. ELIS vuole essere un'organizzazione fattiva e nel 2022 l'abbiamo visto in modo particolarmente evidente con l'emergenza provocata dalla guerra in Ucraina. Abbiamo accolto persone, le abbiamo ascoltate e abbiamo analizzato le loro competenze per supportarle nella ricerca di un la-

voro. Ci siamo attivati per renderle autonome, affinché potessero superare una grande crisi con forze rinnovate. Non ci siamo limitati a dare loro una casa. Ci siamo impegnati a dare un senso al loro tempo trascorso lontano da casa.

Accogliere significa infine *prossimità*. Il valore dell'accoglienza ci impegna, prima di tutto, nei confronti di noi stessi, delle persone che compongono ELIS. A partire dall'accoglienza dei neo-assunti, seguiamo la crescita professionale e umana di ciascuno attraverso percorsi mirati allo sviluppo dei talenti. Cerchiamo di offrire un ambiente di lavoro sereno, con particolare attenzione alle relazioni. Stiamo progressivamente ampliando il welfare aziendale con alcune iniziative introdotte proprio nel 2022. Abbiamo dato a tutti l'opportunità di impegnare parte del proprio tempo lavorativo in attività di volontariato. Abbiamo favorito la creazione di momenti per stare insieme»<sup>2</sup>.

## ***2. La scuola e il lavoro come luoghi di fioritura***

«Oggi è necessaria molta immaginazione per imparare a dialogare sulla fede e sulle questioni fondamentali per l'uomo. Occorrono persone che amano e che pensano, perché l'immaginazione vive di amore e di pensiero».

Giovanni Paolo II, *Alzatevi, andiamo!*

L'ultimo rapporto sulle disuguaglianze di Oxfam<sup>3</sup> disegna un quadro sconcertante del mercato del lavoro, specialmente per ragazze e ragazzi su cui il Paese non investe. Aumentano i neet (persone che non hanno né cercano un impiego e non fre-

quentano una scuola né un corso di formazione o di aggiornamento professionale) nella fascia 20-34 anni e i problemi per le nuove generazioni. La situazione è paradossale, se si considera la domanda di lavoro inevasa, non solo di persone con formazione universitaria ma anche con formazione tecnica e con attitudini manuali.

Ci troviamo di fronte a un problema umano, non solo economico, che richiede un intervento capace di formulare *una nuova interpretazione della scuola e del lavoro*. Entrambi vanno concepiti come luoghi per lo sviluppo di ogni donna e ogni uomo, luoghi di "fioritura" della personalità e non semplici luoghi di istruzione (le scuole) o di erogazione di prestazioni (il lavoro).

«I giovani non sono vasi da riempire ma fiaccole da accendere» affermava Plutarco in *L'educazione dei figli*, ma ancora oggi è più semplice riempire di nozioni, aspettative, giudizi, che accendere, suscitare entusiasmo (che etimologicamente significa "il dio dentro"), coltivare passione, immaginare il futuro.

Dagli anni della scuola i ragazzi sono caricati, imbottiti compiti e messaggi: si chiedono loro continue prestazioni. L'ansia è l'emozione dominante. Non stupisce quindi l'aumento di richieste da parte di giovani adolescenti dello psicologo, di qualcuno che li capisca e aiuti ad affrontare i loro dubbi, domande paure.

Ci stanno chiedendo a gran voce che oltre alle metriche di giudizio, ci sia la comprensione, stimoli positivi, incoraggiamento. Quanto può fare la differenza un docente scolastico che oltre a giu-

dicare sia in grado di dare fiducia... La *warm cognition*, nuovo filone di ricerca scientifica, ci dimostra che *le nozioni si stabilizzano insieme alle emozioni* che, a loro volta, influiscono concretamente sui processi cognitivi, come attenzione, memoria, comprensione. Se il docente, l'educatore, si pone come alleato e sostiene e incoraggia l'allievo, nella sua memoria resterà traccia dell'emozione positiva e sarà stimolato a cercare e approfondire.

E quando arrivano nel mondo del lavoro, i giovani non ci stanno e mettono in discussione il "senso" del lavoro. Preferiscono altro alla carriera stile baby boomer perché non si riconoscono nell'identità lavorativa che viene loro proposta (es. valutazione sulle sole performance, ruoli e processi rigidi) che porta ad una scelta tra lavoro e "il resto". Il lavoro è un solo tassello delle molte cose che ognuno è: famiglia, hobby, interessi... diversi ambiti che compongono la vita e che permettono ad ogni persona di fiorire nei propri talenti e aspirazioni.

E chiedono *una realtà aziendale o professionale che abbia una missione chiara "oltre il profitto"*; che creda nei valori e li viva ogni giorno (il famoso *walk the talk*); che formi le persone e investa per realizzare spazi belli in cui lavorare; che attivi programmi di welfare e soprattutto che si preoccupi di sviluppare il capitale relazionale delle risorse umane che ne fanno parte.

Ma tutte queste "richieste" (fiducia, senso, benessere...), non sono forse ciò che desidera qualunque persona?

### ***3. Il lavoro “in connessione” al servizio delle Persone***

«Mentre lavoriamo possiamo apprendere ma anche divertirci, unendo attività in cui contemporaneamente si lavora e si crea ricchezza, si studia e si consolida l'apprendimento, ci si diverte coltivando benessere. La sfida è accompagnare ciascun lavoratore a unire insieme questi tre fattori».

Domenico de Masi

Professore emerito di Sociologia del Lavoro,

Università “La Sapienza” Roma

Da settembre 2021 hanno preso avvio le Palestre Relazionali di Smart Alliance, uffici di co-working (a circa a 15 min da casa) in cui poter svolgere la propria attività lavorativa assieme a persone di altre aziende. La sperimentazione ha coinvolto fino ad ora oltre 900 persone, provenienti da 32 aziende diverse e ha previsto la nascita di 9 Palestre Relazionali, spazi interaziendali messi a disposizione dalle aziende del Consorzio ELIS, in cui i partecipanti all'iniziativa (i Pionieri) possono lavorare dagli spazi di co-working 5 giorni su 5 e usufruire di un palinsesto di momenti formativi brevi sui temi di benessere, creatività, produttività individuale e networking.

Questi “luoghi” sono stati costruiti seguendo 9 principi, sviluppati assieme ai direttori e direttrici Risorse Umane delle imprese del Consorzio ELIS, che costituiscono la base di un nuovo modo di lavorare con al centro la relazione tra le persone.

*Le relazioni tra persone, reale valore per l'impresa*  
Il valore più significativo dell'attività umana nasce

nella dimensione della relazione e dell'azione, nell'espressione di sé in rapporto con l'altro e nel rapporto con il nuovo e l'inaspettato. Nuovi spazi di lavoro, reali o virtuali, devono diventare "piazze" per condividere idee, passioni, emozioni.

*Le idee non hanno gerarchia*

Superare il concetto che chi sta in alto pensa e comanda e chi sta in basso non pensa ed esegue. Delega e responsabilizzazione delle persone sono i mezzi per creare leadership diffusa: perchè le buone idee non hanno job title.

*I leader di domani: meno controllo, più guida*

I nuovi leader oltre che gestire dovranno ascoltare, creare e mantenere connessioni, saper comunicare e responsabilizzare. Dovranno essere guidati dai principi di fiducia, rispetto e scopo.

*Il lavoro, occasione di "fioritura" delle persone*

Il lavoro come sviluppo dei talenti e del potenziale. Un luogo in cui passione, competenza e possibilità di contribuire al bene comune si incontrano. Quando il lavoro è occasione di "fioritura" di benessere, la produttività e l'innovazione aumentano esponenzialmente.

*Dalla conoscenza individuale a quella collettiva*

Trasformare "la conoscenza tacita" in nuove consapevolezze, raccogliere il sapere e renderlo patrimonio comune; occorre far emergere i "maestri del sapere" per trasmettere i fondamentali alle nuove generazioni.



### *Il lavoratore, uno studente per sempre*

No al vecchio modello lineare ove si studia da giovani, si lavora da adulti e si coltivano gli hobby da pensionati. Sì a un modello circolare-generativo ove conoscenza e azione si alimentano costantemente. Le organizzazioni possono contrastare l'obsolescenza delle competenze per assicurarne l'employability nel tempo.

### *L'inclusione parte del nuovo modo di essere impresa*

La diversità è motore di sostenibilità: aprirsi ad essa è indice di vitalità organizzativa e finanziaria. L'ascolto, il dissenso costruttivo e la centralità delle azioni creano i presupposti ideali per minimizzare i bias individuali ed organizzativi e innovare.

### *Lo scopo, unica via per una vita lavorativa appagante*

Aggregare le persone intorno ad uno stesso Scopo che vada oltre il profitto. Le aziende possono creare valore per la comunità e le generazioni future, rafforzando il senso di appartenenza e donando di significato l'agire quotidiano. Lo Scopo rende più appagante l'identità che si costruisce attorno al proprio lavoro.

### *La creatività, ingrediente umano necessario*

Quando il lavoro è partecipazione i comportamenti sono orientati alla proattività e alla valorizzazione di sé, accrescendo soddisfazione e prestazione lavorativa.

Il primo anno di sperimentazione di questo modello ha dimostrato come le persone coinvolte nel progetto hanno migliorato la propria produttività

individuale, la capacità di costruire relazioni di fiducia, la propensione al rischio e apertura all'innovazione, e più in generale un senso di benessere<sup>4</sup>.

#### **4. Essere in grado di vedere in ogni persona "portatrice di bisogno" una risorsa**

Paradosso del nostro tempo: nonostante i tanti progressi economici, l'incremento della ricchezza favorisce l'aumento del divario tra persone e gruppi sociali, ove un gruppo di privilegiati esclude (ex-claude: chiude fuori) gli altri soggetti. *Essere inclusi significa soprattutto sentirsi accolti*: appartenere a un gruppo di persone, a una società, godere pienamente dei diritti e poter ambire a tutte le opportunità che l'appartenenza comporta. Diritto e accesso a tutti, opportunità a chi se le merita.

Pensiamo ad esempio allo slogan "prima gli italiani" che presuppone che tutte le persone immigrate o rifugiate debbano essere messe in secondo piano, o al fatto che quasi l'80% della ricchezza mondiale è in mano al 10% della popolazione o ancora la lenta e inesorabile esclusione dal lavoro dei giovani (neet), donne, persone con disabilità.

*L'inclusione è un tema sociale, ma è anche un tema macroeconomico*, perché favorisce l'impiego delle risorse inutilizzate (o sottoutilizzate) e, nel far ciò, genera un circolo virtuoso di cui beneficino tutti: imprese, cittadini, istituzioni.

Le istituzioni pubbliche (Stato, regioni, comuni) non possono essere lasciate sole a risolvere i problemi sociali. Se è vero che sono chiamate a misurare l'efficacia delle loro iniziative, è altrettanto vero che lo Stato non può essere l'unico interlocutore o delegato a occuparsene. I corpi intermedi della società (enti di terzo settore) sono chiamati ad accompagnarlo nel trovare soluzioni "misurabili" che affianchino il welfare redistributivo.

Ma perché oggi l'impresa dovrebbe occuparsi di inclusione?

Oggi non si chiede più alle imprese soltanto di produrre beni di qualità a basso costo, di rispettare le leggi e di non inquinare. Si chiede loro di farsi carico di compiti che fino a pochi anni fa erano ritenuti prerogativa dello Stato. Ne sono prova la crescente attenzione rivolta all'impatto sociale dell'attività imprenditoriale e la nascita di nuove forme di imprese quali, ad esempio, le società benefit. *La richiesta di dare un valore sociale all'attività di impresa arriva da tutti coloro che hanno a cuore la prosperità dell'impresa.* L'azionista paziente (non speculatore) sa quanto è importante la reputazione dell'impresa ai fini della creazione di valore. Basti pensare alla lettera scritta nel 2018 da Larry Fink, Amministratore delegato di BlackRock, uno dei più grandi fondi di investimento, che afferma come la percezione dell'impatto sociale dell'attività d'impresa da parte dei lavoratori sviluppi le loro motivazioni intrinseche e il loro "ingaggio". Tra il volontario che dà senza chiedere una remunerazione perché convinto della motivazione ideale dell'organizza-

zione e il quite quitter, che fa il minimo per non essere licenziato, c'è uno spazio enorme per aumentare la produttività dei lavoratori attraverso motivazioni intrinseche. Il rischio che corriamo è quello di un neo-fordismo digitale: strumenti nuovi ma organizzazione del lavoro vecchia. È inutile fare innovazione sul fronte tecnologico se non accompagniamo questa innovazione con l'innovazione sociale e la trasformazione delle relazioni. Il nuovo programma del Semestre di Presidenza ELIS guidato da Elena Goitini, Amministratore Delegato BNL e Responsabile BNP Paribas per l'Italia, vuole attivare un cambio mindset nelle imprese: verso un welfare "generativo" che veda nei portatori di bisogni (cc.dd. fasce soggetti deboli) dei portatori di risorse e valore per le imprese e faccia leva sull'impiegabilità come driver per generare inclusione. Per attuarlo, le Consorziato hanno deciso di costruire un "motore di inclusione", che permetta alle imprese e ai soggetti interessati un percorso di accoglienza e accompagnamento al lavoro. Un motore di tipo ibrido, che comprende uno strumento per l'inclusione lavorativa diretta e uno per l'inclusione lavorativa indiretta, ovvero per il tramite della rete di fornitura.

Per diventare imprese "inclusive" occorre un processo di trasformazione che riesca a superare le resistenze al cambiamento che ogni organizzazione possiede (la c.d. immunity to change). Affrontare insieme la trasformazione consente alle imprese di ridurre costi (grazie alle economie di scala) e rischi (grazie alla condivisione): il progetto "Includere per Crescere" nasce come alleanza tra

imprese che vogliono affrontare insieme il viaggio verso la cultura della inclusione attraverso tre sotto-progetti:

- *Formazione alla cultura dell'inclusione*: percorso di formazione per CEO e Board, HR recruiter, Manager e Capi Procurement;

- *Bacino di recruiting di Persone Impact*: sono persone portatrici di competenze maturate oltre all'ambito scolastico (prevalentemente diplomati e laureati) ovvero in ambiente informale (maternità, persecuzione politica, detenzione);

- *Albo consortile Fornitori Impact*: sono imprese portatrici di servizi concorrenziali per rapporto qualità/prezzo ma anche di creazione di valore sociale (grazie al fatto che includono già persone cc.dd. "fragili").

Il successo dell'intero progetto passa attraverso un cambio di "paradigma" ovvero la capacità di vedere il valore nascosto dei portatori di bisogni e di comprendere che ogni persona va valorizzata, anche se può dare poco, e mai considerarlo incapace di tutto.

## Note

<sup>1</sup> A. Zanardi, *Report Mindset Revolution*.

<sup>2</sup> P. Cum, ELIS, *Report Sociale 2023*.

<sup>3</sup> Oxfam, *Disuguaglianza. Ridare valore, potere e dignità al lavoro*, maggio 2022.

<sup>4</sup> Cfr. L. Solari, *Il lavoro come occasione di fioritura delle persone*.

*Foto di Priscilla Du Preez su Unsplash*





*VSchena@valtellinalavoro.it*  
*<https://www.assoconsult.org/>*



## **Assoconsult, Consulenza al femminile: cultura, visione, prospettive**

*Valerie Schena Ehrenberger*

Nell'opinione pubblica, il binomio donna-consulenza è spesso percepito come problematico. Il settore del Management Consulting viene comunemente percepito come un ambiente dominato dagli uomini, caratterizzato da ritmi lavorativi molto serrati e impegnativi. Queste modalità non permettono un'elevata work-life balance, rendendo particolarmente difficile la conciliazione tra la vita familiare con quella lavorativa.

Tuttavia, è importante notare che proprio le società di consulenza sono particolarmente sensibili a questa tematica. Questo non solo perché le politiche di Diversity, Equity & Inclusion (DEI) sono diventate centrali nei dialoghi aziendali e sociali, assumendo un ruolo fondamentale per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni, ma



anche perché la missione che accomuna le aziende della consulenza di portare innovazione e sostenibilità, e l'ambizione di garantire crescita e continuità ai clienti, si basano sull'investimento nel Capitale Umano. Per questo, creare un ambiente aziendale che permetta al talento di emergere è essenziale per lo sviluppo del settore.

Negli ultimi anni, il mercato del management consulting ha conosciuto una significativa crescita. In particolare, le società di consulenza più strutturate hanno beneficiato di un processo di concentrazione del mercato italiano, avvicinandosi alla struttura degli altri grandi Paesi europei. Questo processo ha visto emergere un numero limitato di grandi società di consulenza con un know-how molto diversificato che dominano il mercato sia in termini di fatturato che di collaboratori. Accanto a queste grandi aziende corporate, esiste un alto numero di PMI specializzate che contribuiscono significativamente al settore con competenze spesso verticalizzate. Nel 2023, questo mercato della consulenza in Italia ha generato un fatturato complessivo di circa 6,3 miliardi di euro e ha impiegato quasi 60mila professionisti. Il tasso di crescita del settore è stato di circa il 10%. Nonostante le difficoltà e le incertezze del contesto internazionale, per il 2024 si prevede un'ulteriore crescita superiore al 6%.

Questa crescita è sostenibile solo se ogni singola persona trova un ambiente accogliente ed inclusivo che garantisca soddisfazioni professionali eque. Per questa ragione, e su richiesta dei propri associati, Assoconsult, l'Associazione di categoria

aderente al Sistema Confindustria che rappresenta le imprese di Consulenza di Management più importanti in Italia, ha realizzato uno studio che esplora per la prima volta la tematica della diversità e inclusione nelle società di consulenza, con particolare attenzione al ruolo e all'esperienza delle donne in questo settore.

Lo studio, dal titolo *DEI nella Consulenza. Cultura, visione e prospettive*, è frutto dell'impegno del Gruppo di Lavoro Consulenza al femminile di Assoconsult, costituito nel 2022 e composto da donne e uomini delle realtà associate. L'Associazione ha lanciato la ricerca nel 2023, realizzata dalla società Eumetra MR Spa, coinvolgendo circa 800 consulenti, con un buon mix di genere e con esperienze lavorative maturate in aziende e ruoli diversificati. Questo studio ha permesso di raccogliere evidenze e indicazioni operative per promuovere un cambiamento culturale positivo nella consulenza, favorendo azioni in ambito *Diversity, Equity & Inclusion*, favorendo engagement e motivazione fra la forza lavoro e agevolando così la creazione di un ambiente più propositivo, dinamico e innovativo.

Ad oggi, autonomia e flessibilità nel lavoro, opportunità di crescita professionale e di carriera, relazioni positive con i colleghi e una buona work-life balance sono gli aspetti che maggiormente influenzano la soddisfazione dei consulenti, indipendentemente dall'età e dal genere. Tuttavia, mentre i primi tre punti sono considerati attrattivi per il settore della consulenza, l'equilibrio tra vita privata e lavoro viene elencato tra i motivi di sod-

disfazione dal 25% degli intervistati, mentre per il 51% non risulta soddisfacente.

Altresì i valori di diversità e inclusione incidono sulla soddisfazione verso il posto di lavoro, soprattutto per i Millennials e la Generazione Z, che colgono tutte le diversità nell'ambiente di lavoro, non limitandosi al binomio uomo-donna. Il termine DEI, tuttavia, comprende altre differenze, come il rispetto delle persone (work-life balance), le minoranze (disabili, LGBTQ+, etniche) e la valorizzazione delle diversità.

Parlando dell'evoluzione dei principi DEI nel mondo del lavoro e nella consulenza in partico-

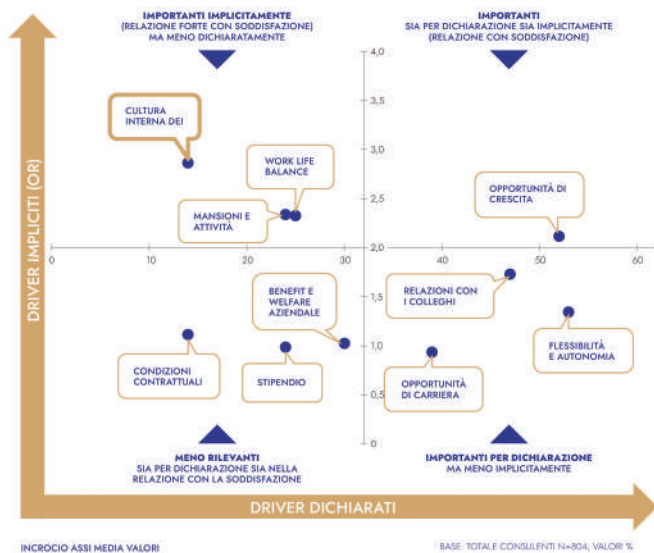


Figura 1. I driver della soddisfazione verso il lavoro in consulenza. DEI nella Consulenza. Cultura, visione e prospettive, Assoconsult, 2024.

lare, le espressioni più frequentemente associate al tema riguardano comunque la parità/disparità di genere, evidenziando il divario lavorativo esistente tra uomini e donne, sia in termini retributivi che di accesso alle posizioni apicali.

Le maggiori difficoltà nel raggiungere gli obiettivi DEI, secondo i consulenti, riguardano la man-



Figura 2. Parlando di DEI... (Associazioni spontanee). DEI nella Consulenza. Cultura, visione e prospettive. Assoconsult, 2024.

canza di competenze e formazione per l'adozione di sistemi DEI e i costi annessi. Il motore del cambiamento è bottom-up, ma deve essere guidato dal management, e quindi richiede una leadership in grado di supportarlo. L'implementazione di un approccio DEI è visto come un investimento a lungo termine, con aspettative di un ritorno positivo futuro.

Il settore della consulenza, in questo contesto, si considera avanzato e in grado di guidare il cambiamento presso le PMI italiane, con una visione spesso ancora molto acerba sui temi della diversità e inclusione ed ancorata a modelli di leadership poco in linea con i tempi.

C'è una forte convinzione che in un'azienda inclusiva si lavori meglio (92% d'accordo, 66% molto), ma anche la consapevolezza che l'orientamento DEI necessita di un radicale cambiamento culturale nei modelli organizzativi e di leadership (79%) e la formalizzazione dell'impegno in azienda (81%, 41% molto). Mentre questi dati sono incoraggianti, notiamo una forte differenza tra le opinioni degli intervistati uomini e donne.

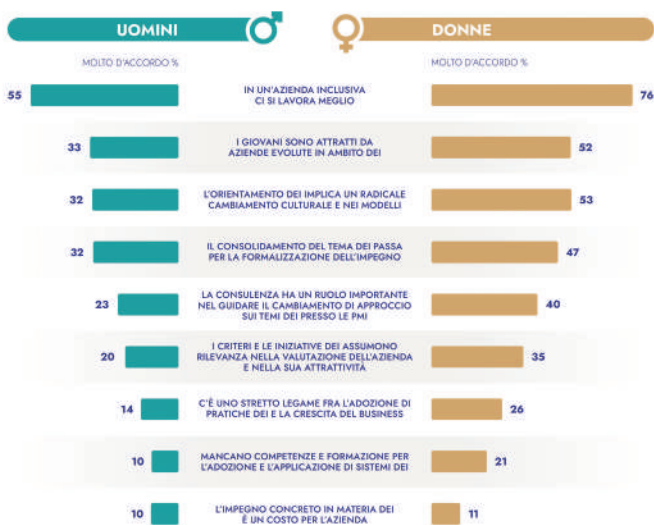


Figura 3. Pro e contro della DEI in azienda. DEI nella Consulenza. Cultura, visione e prospettive, Assoconsult, 2024.

A livello europeo, la situazione non sembra molto diversa. I principi DEI sono sempre più presenti nelle imprese di consulenza, ma non sono ancora parte del loro DNA. Le iniziative specifiche in tal senso riguardano principalmente l'uso di sistemi, politiche e prassi inclusive, con interventi orientati a ridurre la disparità di genere soprattutto in fase di reclutamento e crescita, supporto alla genitorialità e pari opportunità per i ruoli manageriali. Tuttavia, la percezione di concretezza in questi ambiti è inferiore tra le consulenti donne. Mentre solo una minoranza di imprese ha adottato misure concrete e quantificabili come la definizione dei KPI DEI con relativi sistemi di monitoraggio o l'ottenimento della certificazione Diversity & Inclusion, i benefici di business attesi dall'investimento in tal senso coinvolgono tutti gli stakeholder, sia interni che esterni all'azienda. Ci si aspettano, quindi, numerosi vantaggi sia per il clima interno che per l'immagine esterna dell'azienda. Soprattutto, i Top Manager ne riconoscono il valore e si fanno promotori di un cambio culturale.



Figura 4. L'opinione dei top manager (vs. totale consulenti). Sensibilità DEI in azienda. DEI nella Consulenza. Cultura, visione e prospettive, Assoconsult, 2024.

Concentrandosi sulla consulenza al femminile, salvo poche eccezioni, le donne sono in netta minoranza ai livelli più alti della gerarchia aziendale. Nonostante la significativa presenza femminile nel Management Consulting, salendo la piramide gerarchica aziendale, nella maggioranza delle realtà la presenza delle donne è inferiore, spesso in netta minoranza. Ai vertici dell'azienda, poi, solo in 1 caso su 100 le donne prevalgono al comando, e in 20 casi su 100 sono nella stessa proporzione degli uomini. La valorizzazione delle consulenti donne è un altro dato critico: due consulenti su tre riconoscono l'importanza della risorsa femminile nella professione. Questa convinzione è però nettamente superiore fra gli uomini mentre fra le donne si manifesta un maggiore scetticismo: solo poco più della metà si sente valorizzata (la differenza con gli uomini è di 26 punti percentuali), indicando una percezione di scarsa valorizzazione

**NELLA TUA AZIENDA LE DONNE SONO CONSIDERATE UNA RISORSA IMPORTANTE E DI VALORE?**

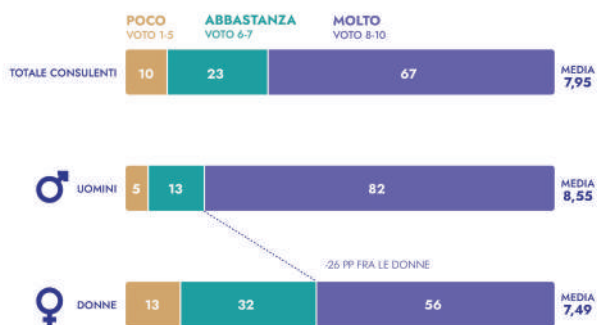
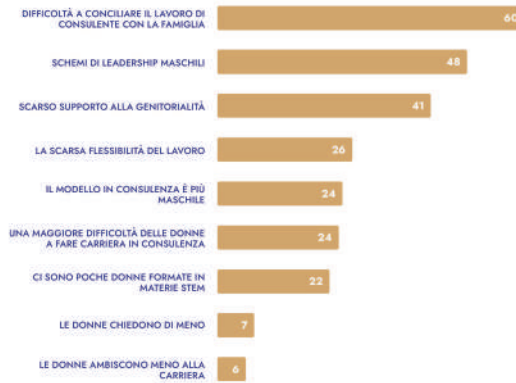


Figura 5. La valorizzazione delle donne in azienda. DEI nella Consulenza. Cultura, visione e prospettive, Assoconsult, 2024.

tra le donne stesse e suggerendo la necessità di interventi specifici di empowerment femminile. Le principali barriere che ostacolano la valorizzazione delle donne nel settore riguardano soprattutto la conciliazione tra genitorialità e lavoro oltre

#### GLI OSTACOLI PRINCIPALI ALLA PROMOZIONE E VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ FEMMINILE IN CONSULENZA (%)



BASE: CONSULENTI IN PMI E GRANDI AZIENDE N=794; VALORI %

Figura 6. Le barriere alla valorizzazione femminile. DEI nella Consulenza. Cultura, visione e prospettive. Assoconsult, 2024.

a bias derivanti da schemi culturali ancora legati a modelli di leadership maschile. Questo è evidente anche dalla concentrazione di professionalità femminile in certe aree aziendali, come il Recruiting e le Risorse Umane, il Marketing e la Comunicazione, mentre nelle funzioni organizzative (amministrazione, acquisti, logistica, ecc.) e strategiche dell'azienda le donne sono sottorappresentate.



Le società di consulenza sono ben consapevoli di questa situazione. Le scarse opportunità per le donne in alcune posizioni di consulenza sono oggetto di interventi aziendali per ridurre le disparità. I provvedimenti adottati riguardano diverse direzioni: pari opportunità sia in fase di selezione che di crescita, inclusione nelle posizioni manageriali e supporto alla maternità o alla genitorialità, considerando che anche i consulenti uomini

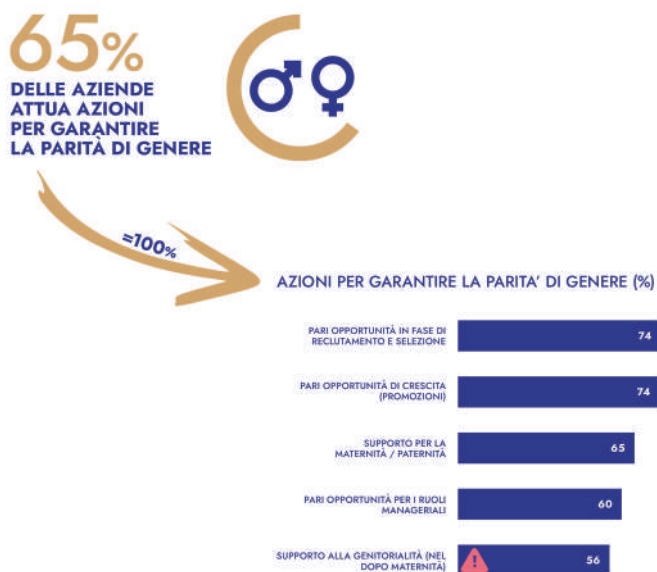


Figura 7. Le azioni per ridurre la disparità di genere. DEI nella Consulenza. Cultura, visione e prospettive, Assoconsult, 2024.

esprimono delle esigenze in questo ambito. Ancora poche azioni concrete quelle rivolte all'eliminazione delle differenze salariali.

Guardando al futuro, nonostante le grandi premesse, le aspettative di cambiamento in ottica DEI restano ampie proprio a sottolineare l'importanza fondamentale della cultura DEI nell'ambiente di lavoro. Le macro-direzioni sono tre: la persona, la valorizzazione delle differenze e la formalizzazione dell'impegno.

Chiedendo ai consulenti su quali aspetti sarebbe opportuno lavorare per rispondere maggiormente alle proprie esigenze ed aspettative, emerge un quadro molto articolato. Da una parte una richiesta di grande attenzione all'individuo e alle sue difficoltà: torna prevalente la questione della work-life balance (55%) e del supporto alla genitorialità (44%), ma si parla anche di flessibilità (37%) e di un supporto maggiore dei manager verso i bisogni di chi ha carichi familiari (29%). Per realizzare ciò, viene indicata come fondamentale la formazione su soft skills/empatia (36%) che passa attraverso una maggiore sensibilizzazione sui temi DEI a livello manageriale (28%), di valorizzazione (29%) e empowerment (23%) della professionalità femminile. Ma non si ferma qui. È forte la convinzione che il cambiamento possa essere attuato solo tramite una policy e, soprattutto, una formalizzazione dell'impegno DEI che passi attraverso la parità salariale (34%), la trasparenza retributiva (32%) e i criteri di selezione (26%), percorsi non discriminatori (29%) e parità uomo-donna nel top management (26%), richiesti soprattutto dalle donne.

Analizzando attentamente le aspettative dichiarate, molte sono imprescindibili per un modello di business inclusivo: la work-life balance, la flessi-

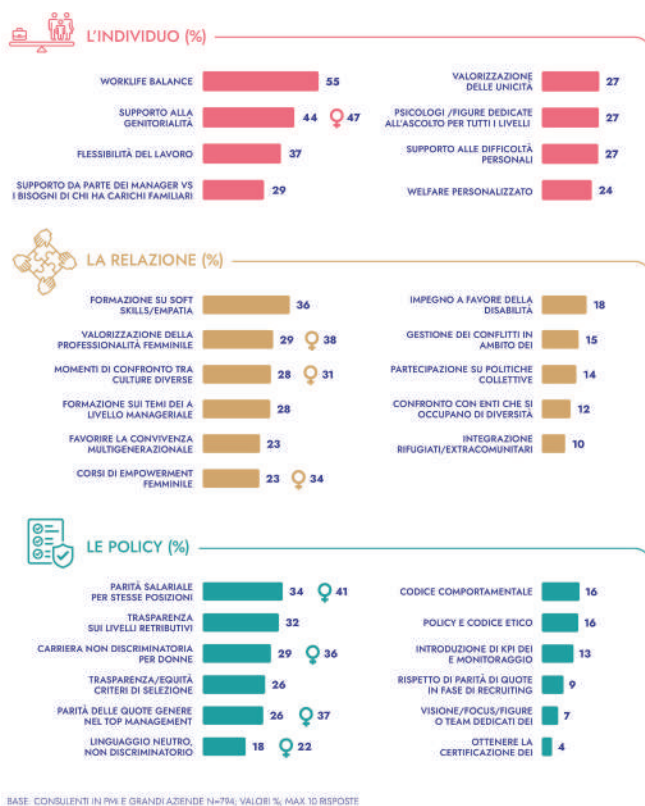


Figura 8. Gli aspetti prioritari su cui lavorare in ambito DEI. DEI nella Consulenza. Cultura, visione e prospettive, Assoconsult, 2024.

bilità, la trasparenza, l'assenza di discriminazioni in fase di ingresso e crescita, il codice etico e comportamentale. Altre, invece, la maggioranza tra quelle indicate, sono importanti e fortemente auspicabili in un modello di inclusività di livello medio, e riguardano il supporto e il sostegno alle difficoltà o necessità personali, la formazione e la

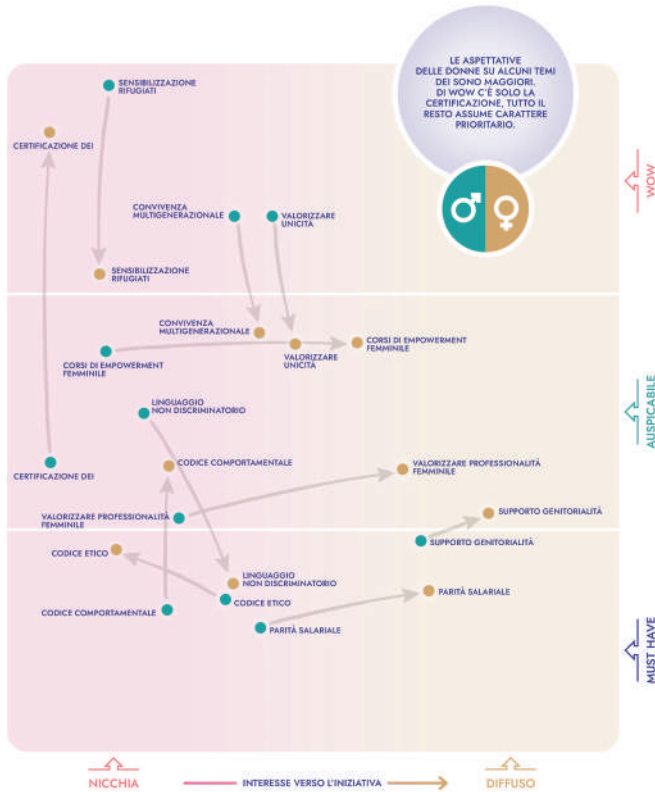


Figura 9. La mappa dei bisogni. DEI nella Consulenza. Cultura, visione e prospettive, Assoconsult, 2024.

sensibilizzazione e la valorizzazione della professionalità femminile. Infine, ci sono i fattori WOW, ovvero sorprendenti, propri dei migliori sistemi DEI auspicabili in azienda, che esaltano le diversità favorendo il confronto e il dialogo. Un'analisi di correlazione tra questi fattori impliciti di un business inclusivo e l'attrattività dell'azienda con-

ferma l'affermazione: «In un'azienda inclusiva si lavora meglio».

È fondamentale essere consapevoli delle significative differenze nella mappa dei bisogni tra consulenti uomini e donne, differenze che non sono del tutto scontate e che rendono necessario un costante coinvolgimento delle consulenti donne per affinare le azioni DEI alle reali esigenze.

In conclusione, la cultura DEI è diventato un asset strategico di grande importanza per le aziende poiché rappresenta una leva di attraction e di retention dei talenti. La valorizzazione della professionalità femminile, più di altri aspetti, impatta su questo risultato.

I giovani, indipendentemente dal genere, esigono risposte concrete su una cultura aziendale che possa realmente permettere di realizzarsi professionalmente nel Management Consulting, conoscendo l'impegno e la costanza richiesti, senza trascurare la vita extra-lavorativa e superando preconcetti legati a modelli organizzativi e gestionali ormai superati.

A fronte di tutto ciò, siamo convinti che realizzare il cambiamento sia necessario per costruire e garantire un ambiente che accolga le specificità di ogni persona e le permetta di esprimere le proprie potenzialità spetti soprattutto a chi è alla guida delle nostre aziende. Tuttavia, è fondamentale coinvolgere maggiormente i diretti interessati. Lo studio ha evidenziato chiaramente come le necessità, le aspettative e la percezione del proprio vissuto sul posto di lavoro differiscano tra consulenti uomini e donne, così come tra consulenti e

vertici aziendali. Questo suggerisce che azioni concrete DEI definite esclusivamente dal management, prevalentemente maschile, rischiano di non rispondere adeguatamente alle esigenze, spesso implicite, della forza lavoro femminile.

In tal senso, come Associazione di categoria, possiamo dare un contributo significativo. Questo rapporto vuole essere un primo passo per sensibilizzare e dare valore alla nostra rappresentanza di un settore a cui siamo tutti molto legati. Assoconsult vuole e deve rispondere alle richieste di chi rappresenta, avendo a cuore più di ogni altra cosa l'importanza, il valore e la salvaguardia del Capitale Umano, nostro asset per definizione. Proponiamo azioni concrete affinché ci venga riconosciuto un ruolo di guida nel cambiamento di approccio, anche sui temi DEI.



## Note sugli autori

### ***Paola Binetti***

Professore ordinario di Storia della medicina e Scienze umane presso l'Università Campus Bio-Medico di Roma, dove ha diretto per oltre 15 anni il Dipartimento per la ricerca educativa e didattica. Psicoterapeuta, specialista in psicologia clinica e in neuropsichiatria infantile.

Membro di diverse istituzioni, tra le quali il Comitato nazionale per la bioetica, ha pubblicato oltre 300 articoli su riviste, nazionali e internazionali, nonché diversi volumi nel campo della Bioetica e delle Medical Education.

Dal 2006 al 2022 è stata parlamentare in quattro legislature (due alla Camera e due al Senato).

### ***Iaria Vigorelli***

Presidente della Fondazione Marco Vigorelli dal 2013. PhD in Filosofia e PhD in Teologia, ha studiato a Milano, Roma e Oxford. Insegna Teologia sistematica presso la Pontificia Università della Santa Croce (Roma). Il suo principale campo di ricerca è il rapporto tra discorso filosofico e scienza teologica, nella tarda antichità come nella società postmoderna.

Nel dedicarsi al suo lavoro accademico, si è preoccupata di promuovere il dialogo tra le discipline



e svariati progetti a livello locale e internazionale in risposta alle povertà educative. Da suo padre ha ereditato una particolare attenzione per la formazione professionale dei giovani e i rapporti tra accademia e mondo del lavoro.

### ***Raffaella Briani***

Attualmente distaccata presso l'ANP (Associazione nazionale dirigenti pubblici e alte professionalità della scuola), è dirigente scolastico dal 2012. Laureata in giurisprudenza, ha conseguito l'abilitazione alla professione forense e collaborato a lungo con l'Università degli Studi di Firenze, svolgendo attività di ricerca e di docenza a contratto. È autrice di diverse pubblicazioni di diritto amministrativo, tra cui la monografia *L'istruzione probatoria nel processo amministrativo. Una lettura alla luce dell'art. 111 della Costituzione* (Giuffrè, 2013) nonché di manuali per la preparazione dei concorsi per dirigente tecnico e per dirigente scolastico.

Quale componente dello Staff del Presidente nazionale dell'ANP, svolge attività di consulenza e formazione soprattutto in materia di contenzioso, gestione del rapporto di lavoro e PNRR.

### ***Valeria Bonilauri***

Milanese di origine, Ingegnere delle Telecomunicazioni del Politecnico di Milano. Ha una espe-

rienza di oltre 15 anni nella gestione delle relazioni aziendali e nello sviluppo di progetti innovativi, principalmente in ambito education e change management sia in Italia che all'estero. Dal 2016 è Responsabile dell'Innovazione e Sviluppo del Consorzio ELIS (Educazione – Lavoro – Istruzione – Sport), realtà educativa no-profit fondata negli anni '60, che Forma Persone al Lavoro e trasmette competenze, perché ciascuno possa realizzare il proprio progetto di vita.

Tra i progetti co-progettati e sviluppati assieme alle oltre 100 imprese del Consorzio: Open Italy, modello di cooperazione tra Startup e Grandi imprese; Liceo TRED, Liceo quadriennale per la Transizione Ecologica e Digitale; Smart Alliance, modello di co-working interaziendale per lo sviluppo delle relazioni interprofessionali.

### ***Lorenzo Fariselli***

Direttore di Six Seconds Europe e membro del Board di Six Seconds a livello Global, è laureato in Psicologia con Master in Direzione Strategica Aziendale e si occupa della gestione, in Europa, del più grande Network di Intelligenza Emotiva al mondo. È co-creatore della linea SEI e Vital Signs, assessment utilizzati a livello internazionale per la misurazione dei driver della performance personale ed organizzativa. Ha da poco pubblicato pubblicato con Iannoccarì A. G., Cariani T., Rega D., Iseppato I. (2024), *Pilot Research for the Assessment of Neuroanatomical Correlates in Relation*

*to Brain Talents Identified Through the Six Seconds Emotional Intelligence Assessment*, in «Psychology and Behavioral Sciences», vol. 13, n. 2, pp. 17-31.

### ***Anna Maria Nicolò***

Neuropsichiatra infantile e psicoanalista con funzioni di training della Società Psicoanalitica Italiana (SPI), di cui è stata presidente. Presidente e socio fondatore dell'International Association for Couples and Family Psychoanalysis (IACFP/AIPCF). Fondatrice e prima direttrice della «International Review of Couple and Family Psychoanalysis». Past presidente e socio fondatore della Società Italiana di Psicoanalisi della Coppia e della Famiglia (PCF), di cui è attualmente segretario della Commissione Scientifica. Direttore della rivista «Interazioni».

Ha lavorato a lungo in comunità terapeutiche per psicotici favorendo un lavoro di multicoppie genitoriali. Autrice di numerosi libri e articoli pubblicati in varie lingue, tra i quali molti dedicati alla famiglia, alla coppia e all'adolescenza.

### ***Valerie Schena Ehrenberger***

Laureata in economia e commercio, da oltre 20 anni consulente HR, Selezionatore Senior certificato CERC, formatore e mentor. Titolare di Valtellina Lavoro, società Ricerca e Selezione del Personale, e fondatrice di Talents4Business, servizi

di consulenza e mentoring nel Recruiting. Vienesese di nascita, ma Valtellinese di adozione, con esperienza lavorativa pregressa a Vienna, Parigi e Bruxelles, è tornata in ambito europeo come delegata italiana presso la Confederazione Europea delle Associazioni di Ricerca & Selezione del Personale ed Executive Search, ECSSA, della quale è stata eletta presidente ad ottobre 2022.

Già coordinatrice del settore Capitale Umano e Ricerca e Selezione del Personale, a giugno 2022 viene eletta Vicepresidente dell'Associazione delle Imprese di Consulenza di Management, Confindustria ASSOCONSULT, con delega al Capitale Umano e alla Consulenza al femminile.

### **Marco Scicchitano**

Psicologo psicoterapeuta, ricercatore clinico presso Istituto di Terapia Cognitivo Interpersonale di Roma dove vive e porta avanti la sua attività clinica. Docente nella scuola di specializzazione in psicoterapia S.C.I.N.T. e dell'Accademia del Gioco di Ruolo del Salotto di Giano. Nell'ambito del gioco di ruolo ha pubblicato con Franco Angeli nel 2019 *Metodo LabGDR: un manuale operativo per l'uso del gioco di ruolo in clinica, educazione e formazione*, e diversi contributi scientifici di cui l'ultimo al congresso internazionale AIFREF con un contributo dal titolo *Live Action Role Playing as a tool of social skills improvement: an exploratory research about family interaction and parents' point of view*.

È stato invitato a parlare delle sue attività in diverse università, come quella di Tor Vergata, il Campus Bio-Medico, l'Università della Santa Croce e ha partecipato per 3 anni consecutivi ai seminari di Lucca Comics portando l'esperienza di LabGDR nei seminari educational.

È il fondatore del gruppo LabGDR che opera dal 2012 e con il quale ha avviato numerosi progetti tra cui "Emergenza COVID-19: il Ruolo del Gioco" finanziato da Unicredit e un progetto internazionale Erasmus+ che porterà la metodologia sviluppata dal gruppo LabGDR in diverse scuole europee e con la collaborazione di enti in Irlanda, Grecia, Polonia, Cipro. Attualmente sono iscritti al registro operatori LabGDR più di 30 professionisti su tutto il territorio nazionale.

### ***Franca Zacco***

Magistrato in quiescenza, da ultimo sostituto procuratore generale presso la Corte di Cassazione, è nata a Ragusa il 15 maggio 1953. Dopo aver prestato servizio quale consigliere nei ruoli del Ministero dell'Interno è entrata in magistratura nel 1977 e ha svolto attività giudicante presso i Tribunali di Fermo, Teramo e Roma, divenendo Presidente di Sezione nel 1994. Ha prestato servizio presso il Gabinetto dei Ministri della giustizia Flick, Diliberto e Fassino e presso il Dipartimento per la giustizia minorile quale Direttore Generale.

Dal 2006 al 2016 ha collaborato con l'Ufficio per gli Affari dell'Amministrazione della Giustizia del Segretariato Generale della Presidenza della Re-

pubblica, di cui ha ricoperto anche l'incarico di coordinatrice. Ha collaborato con riviste giuridiche ed è intervenuta in numerosi seminari e convegni in qualità di relatore.



*Foto di Briana Tozour su Unsplash*







Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*  
Donne e relazioni, 13/2024  
[www.marcovigorelli.org](http://www.marcovigorelli.org)



Fondazione Marco Vigorelli  
Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano  
C.F. 97350310153  
[info@marcovigorelli.org](mailto:info@marcovigorelli.org)

Pubblicazione online: ISSN 2724-2986

ISBN 978-88-946816-4-2





Questo Quaderno, che inizia con un impatto duro sull'esperienza della violenza, gradatamente innesca una vera e propria rivoluzione culturale, in cui la donna è chiamata ad essere protagonista in virtù di quella Intelligenza Emotiva, che la rende capace di percepire esigenze e necessità per elaborare risposte creative, su misura per ogni persona.

La formazione del maschile e del femminile a vivere relazioni sane nasce però a partire dalla famiglia e dalla scuola e deve essere mantenuta al centro delle dinamiche professionali.

"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 978-88-946816-4-2



9 788894 681642