

16

**Pace  
e conciliazione famiglia-lavoro:  
famiglie e aziende  
in un contesto globale**

*a cura di*  
Giacomo Vigorelli e Tiziana De Marino

*con i contributi di*  
Stefania Bertolini, Lucrezia Cavagnis, Vittorio Coda, Costanza Marzotto  
Mirko Montuori, Matteo Moscatelli, Francesca Giorgia Paleari  
Francesco Varanini, Valerio Vasale





Quaderni *fm*  
*V*  
Corporate Family Responsibility

16

**Pace e conciliazione  
famiglia-lavoro: famiglie e  
aziende in un contesto globale**

*a cura di*

Giacomo Vigorelli e Tiziana De Marino

*con i contributi di*

Stefania Bertolini, Lucrezia Cavagnis, Vittorio Coda  
Costanza Marzotto, Mirko Montuori, Matteo Moscatelli  
Francesca Giorgia Paleari, Francesco Varanini, Valerio Vasale

*fondazione* *fm*  
*V* **marcovigorelli**



**Quaderni** *fmv*  
*Corporate Family Responsibility*

**16**  
**Pace e conciliazione famiglia-lavoro:  
famiglie e lavoro in un contesto globale**

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

© Fondazione Marco Vigorelli, 2025  
ISSN 2724-2986

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)

Introduzione. La pace si impara: famiglie e aziende come  
laboratori di incontro e mediazioni. Dialogo tra i curatori  
Giacomo Vigorelli, Tiziana De Marino

7

## Riflessioni

Conflitto famiglia-lavoro e distress morale:  
una nuova prospettiva per promuovere  
il benessere psicologico delle madri lavoratrici  
Lucrezia Cavagnis, Francesca Giorgia Paleari

19

Cercare la pace nelle organizzazioni  
Francesco Varanini

37

Lavoro, famiglia e separazione  
Valerio Vasale

51

## Esperienze

Educare alla pace in famiglia,  
educare alla conciliazione famiglia-lavoro  
intervista a Costanza Marzotto e Matteo Moscatelli a cura di Sonia Vazzano

73

Il progetto dell'ISVI: pace nelle relazioni per dare senso al lavoro  
intervista a Stefania Bertolini e Vittorio Coda a cura di Sonia Vazzano

91

Promuovere pace, sicurezza e sviluppo: l'impegno dell'ONU  
intervista a Mirko Montuori a cura di Sonia Vazzano

103

Note sugli autori e sulle autrici

113



info@marcovigorelli.org



# Introduzione

## La pace si impara: famiglie e aziende come laboratori di incontro e mediazioni. Dialogo tra i curatori

Giacomo Vigorelli, Tiziana De Marino

Giacomo

La nostra epoca è segnata da una crescente instabilità geopolitica: conflitti armati che si riaccendono in Europa e Medio Oriente, tensioni commerciali e tecnologiche tra grandi potenze, crisi migratorie e ambientali che mettono a dura prova la capacità degli Stati di cooperare. In questo scenario, la parola pace sembra tornare ad essere fragile, quasi un bene raro, rischia di apparire come un obiettivo distante, affidato esclusivamente alla diplomazia internazionale. Eppure, se osserviamo con attenzione, scopriamo che i semi della pace

non nascono soltanto nei palazzi della diplomazia, ma germogliano nelle relazioni quotidiane: nelle famiglie e nelle organizzazioni di lavoro.

*Tiziana*

*Era la fine degli anni Novanta quando, giovane manager fuori sede, passavo gran parte delle mie giornate in un palazzo di periferia dietro finestre oscurate, che filtravano il sole forse per ingannare la percezione delle ore infinite passate davanti ai computer. Quei PC Erano enormi monoliti, grigi o giallognoli occupavano mezza scrivania. Eppure, erano meno "ingombranti" degli schermi tascabili di oggi, che non ci abbandonano mai. Lì, tra quelle scrivanie, tra faldoni e fogli Excel, insieme a tanti giovani speranzosi come me, ho iniziato a lavorare e a sentirmi parte di qualcosa di grande. Quel "qualcosa" era la comunità che lavora, che opera, che produce e che costruisce relazioni. Che in qualche misura "fa" il futuro.*

*Con il lavoro possiamo fare grandi cose. Oggi, forse, in un mondo in cui deleghiamo sempre di più all'Intelligenza Artificiale attività e compiti, sempre più siamo indotti a pensare che a noi compete il giudizio su come impostare le deleghe all'AI, ma per questo, dobbiamo coltivare la cura per le relazioni umane, senza le quali non potremo rendere la società tecnologica una vera civiltà.*

Giacomo

Il riconoscimento del valore intrinseco dell'altro è

la condizione fondamentale per costruire relazioni autentiche. Senza questo riconoscimento, la convivenza si riduce a mera tolleranza o a fragile equilibrio di interessi. Con esso, invece, si apre la possibilità di una cooperazione generativa, capace di trasformare i conflitti in occasioni di crescita.

La famiglia è il primo luogo in cui si impara a rispettare l'altro, a conciliare bisogni diversi, a gestire tensioni senza annullare la dignità di ciascuno. L'impresa, a sua volta, può diventare laboratorio di pace quando promuove relazioni di fiducia e di collaborazione, valorizzando la persona oltre il ruolo funzionale.

Non si tratta di concetti astratti: la capacità di conciliare vita familiare e lavoro, di dare spazio al benessere delle persone, di costruire alleanze tra attori diversi, è la stessa che può orientare i percorsi di pace anche a livello internazionale.

*Tiziana*

*C'è un legame profondo che unisce il lavoro di ognuno di noi alla persona nella sua interezza: siamo tutti legati tra di noi da un filo di giustizia, seppur fragile e debole, che ci consente, in qualche modo, di avere un posto nel mondo. Con il passare degli anni ho anche capito con i miei sbagli di manager e di donna, presa dal vortice della quotidianità, che il lavoro, da solo, non può essere tutto e non deve essere il fine. Ho compreso che sul lavoro puoi far uscire la versione migliore di te, ma anche quella peggiore. Possiamo scegliere, ogni giorno con le nostre azioni, la donna e l'uomo che vogliamo essere e che sa-*

*remo e questa scelta plasmerà necessariamente anche la nostra famiglia, le nostre amicizie e la società tutta.*

*Tuttavia, per capire cosa significhi davvero “conciliazione”, devo fare un passo indietro e tornare con la memoria a quindici anni fa, quando io e mio marito faticavamo a incastrare persino la visita dal pediatra, per nostro figlio neonato. Ricordo che più di una sera, vinta dai sensi di colpa e dalla stanchezza, sono crollata a dormire direttamente sul pavimento freddo, accanto alla sua culla. In quel momento, nel silenzio di quella stanza, ho realizzato che non c’era né giustizia nei nostri orari, né pace nel nostro vivere. Per questo ora so che la pace, quella vera, inizia dal basso. Inizia quando le persone non sono costrette a vivere in perenne riserva di energia. Su quel pavimento freddo ho compreso che la mancanza di conciliazione non è solo un problema organizzativo, ma una forma di disordine che toglie serenità.*

*La vera sfida è trasformare quel disordine in un sistema sostenibile.*

Giacomo

Questi microcosmi – la famiglia e l’azienda – non sono separati dal destino dei popoli. Al contrario, ne costituiscono il fondamento. Educare alla pace nelle relazioni quotidiane significa preparare cittadini e comunità capaci di costruire ponti anche tra Stati. Una società che educa alla conciliazione e al rispetto dell’altro nelle relazioni quotidiane è più capace di costruire percorsi di pace anche a livello

internazionale. È questo il filo rosso che attraversa i contributi raccolti nel Quaderno: la pace non è un concetto astratto, ma un processo che si radica nella vita concreta delle persone e delle comunità.

*Tiziana*

*Il lavoro non può essere considerato solo prestazione contrattuale, ma è luogo di relazioni, di incontro con gli altri, di costruzione di senso. Quando un'azienda sostiene l'equilibrio tra lavoro e famiglia, non offre solo un beneficio pratico, riconosce la dignità integrale della persona e contribuisce a costruire quella pace che nasce dal rispetto delle relazioni fondamentali.*

*D'altro canto, quando una persona non riesce a conciliare lavoro e famiglia, non affronta semplicemente un problema di gestione del tempo, vive un conflitto profondo che tocca dimensioni diverse della vita e mina la pace a più livelli: la pace personale, perché si sente costantemente divisa tra doveri inconciliabili; la pace familiare e relazionale, perché manca il tempo per stare insieme e coltivare le relazioni; la pace in azienda, perché il malessere personale si riflette sul clima di lavoro e persino la pace sociale, perché questa tensione alimenta disuguaglianze, povertà e crisi demografica. Dobbiamo allora avere il coraggio di riconoscere che la geopolitica non si gioca solo sulle mappe internazionali, ma inizia dalla tenuta delle nostre comunità: non si può esportare pace nel mondo se le cellule fondamentali della società sono logorate da una guerra quotidiana con il tempo.*

*La conciliazione famiglia-lavoro trascende la semplice dimensione tecnica o contrattuale. È la precondizione necessaria per un benessere che, per essere tale, deve diventare strutturale e condiviso.*

## I contributi del Quaderno

*Tiziana*

*I contributi raccolti nel presente Quaderno declinano questa urgenza attraverso diverse lenti: dall'analisi teorica del nesso tra pace e tempi di vita, ai dati sulla fatica invisibile della genitorialità, fino alle esperienze di quelle realtà produttive che hanno saputo trasformare la cura in una risorsa strategica. Ciò che emerge con nettezza è che la pace sociale non può essere solamente il frutto spontaneo di interventi isolati, ma scaturisce da un'architettura consapevole che lega in un patto comune istituzioni, imprese, organizzazioni della società civile e famiglie.*

Giacomo

Il saggio di **Lucrezia Cavagnis** (psicologa) e **Francesca Giorgia Paleari** (associata di Psicologia Sociale) apre la sezione con un'analisi innovativa del conflitto famiglia-lavoro. Le autrici mostrano come, per le madri lavoratrici, la difficoltà non sia solo organizzativa o emotiva, ma morale: la percezione di non riuscire a vivere coerentemente i propri valori di cura e di professionalità. La resilienza morale emerge come risorsa fonamen-

tale per trasformare questa sofferenza in capacità di conciliazione. Qui il riconoscimento dell'altro – dei figli, del partner, dei colleghi – diventa la chiave per ritrovare pace interiore e relazioni più autentiche.

**Francesco Varanini** (consulente) riflette invece sul ruolo delle organizzazioni come luoghi di pace. La pace non coincide con l'assenza di conflitti, ma con la capacità di gestirli in modo costruttivo, attraverso ascolto e rispetto reciproco. Le aziende, se fondate su relazioni di fiducia, possono diventare modelli di convivenza che ispirano la società civile e persino le istituzioni politiche.

Il contributo di **Valerio Vasale** (avvocato) affronta il tema della separazione familiare e delle sue ricadute sul rapporto tra vita privata e lavoro. La rottura dei legami influisce sulla stabilità economica e psicologica, ma la conciliazione può diventare strumento di resilienza, capace di ridare valore alle relazioni e di prevenire l'isolamento. Anche qui, il riconoscimento dell'altro – nonostante la frattura – è condizione per ricostruire percorsi di pace.

La sezione delle *Esperienze* si apre con l'intervista a **Costanza Marzotto** (psicologa, mediatrice familiare e docente) e **Matteo Moscatelli** (ricercatore di Psicologia), che sottolineano il ruolo educativo della famiglia come primo luogo di apprendimento della pace. La conciliazione non è solo equilibrio di tempi, ma processo di educazione reciproca che prepara cittadini capaci di costruire relazioni pacificate anche nella società.

Segue l'intervista a **Stefania Bertolini** (direttrice

dell'ISVI) e **Vittorio Coda** (docente e presidente dell'ISVI), che presenta il progetto dell'ISVI. Qui emerge il valore della responsabilità sociale d'impresa: la pace nelle relazioni aziendali diventa fondamento di un lavoro che ha senso. L'impresa, riconoscendo il valore intrinseco delle persone, contribuisce a costruire un tessuto sociale più coeso e giusto.

Infine, l'intervista a **Mirko Montuori** (funzionario delle Nazioni Unite) illustra l'impegno dell'ONU nel collegare pace, sicurezza e sviluppo sostenibile. Anche a livello internazionale, la pace nasce dal riconoscimento dell'altro e dalla capacità di costruire alleanze. Le dinamiche familiari e aziendali diventano metafora e modello di ciò che può avvenire tra Stati: la conciliazione quotidiana diventa paradigma politico.

## Conclusione

*Tiziana*

*Lo scopo di queste pagine è andare oltre l'analisi, fornendo spunti utili per un cambiamento reale. L'ambizione è favorire un ambiente in cui i risultati aziendali ed i bisogni delle persone non siano più in contrasto, ma si sostengano a vicenda. Perché restituire equilibrio al mondo del lavoro è il passo necessario per restituire serenità all'intera società e per andare con speranza verso un futuro sostenibile e di pace.*

Giacomo

Nel loro insieme, questi contributi ci consegnano una visione chiara: la pace non è un obiettivo lontano, ma un processo che si costruisce a partire dalle relazioni quotidiane. Alla base di tutto c'è la famiglia, nucleo originario dell'educazione al rispetto dell'altro. È lì che si impara a riconoscere la dignità di ciascuno, a conciliare bisogni diversi, a trasformare i conflitti in occasioni di crescita. Da questa radice si sviluppano le relazioni aziendali e, per estensione, le relazioni tra Stati.

Per questo è fondamentale sviluppare politiche che sostengano l'educazione familiare al rispetto e alla conciliazione: servizi di cura accessibili, strumenti di flessibilità lavorativa, percorsi di sostegno alle famiglie fragili. Solo investendo nella famiglia come primo laboratorio di pace sarà possibile costruire una società più giusta e, di conseguenza, un ordine internazionale più stabile e cooperativo. La pace tra i popoli nasce dalla pace nelle famiglie.



Foto di GR Stocks su Unsplash

# Riflessioni





lucrezia.cavagnis@unibg.it  
francesca-giorgia.paleari@unibg.it



# Conflitto famiglia-lavoro e distress morale: una nuova prospettiva per promuovere il benessere psicologico delle madri lavoratrici

Lucrezia Cavagnis, Francesca Giorgia Paleari

## 1. Introduzione

Negli ultimi decenni, il tema della conciliazione tra vita professionale e familiare ha assunto una rilevanza cruciale. La crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro, la diffusione di famiglie a doppio reddito e i cambiamenti socio-demografici hanno reso sempre più urgente la necessità di bilanciare in modo sostenibile la vita lavorativa con quella familiare (Bianchi & Milkie,

2010; Moen & Yu, 2000). Questa trasformazione ha portato con sé nuove sfide per il benessere individuale e familiare, con particolare impatto sulle madri lavoratrici, spesso chiamate a gestire una condizione di “doppia presenza”. Tale condizione riflette anche la persistenza di ruoli di genere tradizionali, che attribuiscono alle donne la principale responsabilità delle attività di cura, accentuando così il conflitto tra sfera professionale e familiare.

La letteratura psicologica ha ampiamente studiato il conflitto famiglia-lavoro (*work-family conflict*), definendolo come una peculiare forma di conflitto di ruolo che emerge quando le richieste provenienti dall’ambito lavorativo e da quello familiare risultano incompatibili (Cavagnis *et al.*, 2023; Greenhaus & Beutell, 1985).

Gli effetti negativi di tale tipologia di conflitto sono stati ampiamente documentati. Dal punto di vista psicologico, il conflitto famiglia-lavoro si associa frequentemente a stress, ansia, depressione e burnout (Allen *et al.*, 2000; Mauno *et al.*, 2006). Dal punto di vista fisico, si riscontrano correlazioni con disturbi del sonno, sintomi somatici e problematiche cardiovascolari (Geurts & Demerouti, 2003). Dal punto di vista organizzativo, il conflitto famiglia-lavoro riduce la soddisfazione lavorativa, aumenta l’assenteismo e la probabilità di turnover, compromettendo in modo significativo la performance lavorativa (Medina-Garrido *et al.*, 2021). Dal punto di vista familiare, si osserva una diminuzione della soddisfazione genitoriale, una riduzione del tempo e della qualità delle in-

terazioni con i figli, un aumento di conflitti con il partner e maggiori difficoltà nell'esercizio delle responsabilità genitoriali (Cooklin *et al.*, 2015). Pertanto, gli effetti del conflitto famiglia-lavoro non rappresentano solo delle criticità individuali, ma incrinano quella trama relazionale che costituisce il tessuto fondamentale della famiglia, ostacolando la possibilità di configurarsi come un luogo di pace, ascolto e cura.

La complessa conciliazione tra la vita professionale e familiare assume particolare rilevanza nel contesto italiano. Il nostro Paese è, infatti, caratterizzato da un sistema di welfare familista, che attribuisce gran parte delle responsabilità di cura alle famiglie (León *et al.*, 2014; Naldini & Saraceno, 2008). In particolare, sono spesso le madri a farsi carico delle molteplici responsabilità di accudimento che il sistema famiglia implica. Non sorprende quindi che le madri lavoratrici siano esposte a livelli elevati di conflitto famiglia-lavoro (Loscalzo *et al.*, 2019).

L'Italia presenta inoltre uno dei più bassi tassi di natalità in Europa, un dato che riflette anche la tendenza delle donne a posticipare la maternità fino al raggiungimento di una maggiore stabilità economica e professionale. I dati dell'Istituto Nazionale di Statistica (Istat, 2021) mostrano che la nascita di un figlio rappresenta spesso uno dei principali motivi di abbandono del lavoro da parte delle donne, anche a causa della presenza di scarse misure a sostegno della genitorialità.

Inoltre, molte madri appartengono alla cosiddetta generazione sandwich (Miller, 1981), un ter-

mine che identifica quella fascia di popolazione che si trova simultaneamente a prendersi cura di figli adolescenti e genitori anziani, assumendo il ruolo di caregiver anche nella famiglia d'origine. Queste molteplici responsabilità di cura rendono la conciliazione famiglia-lavoro particolarmente complessa, accentuando significativamente il rischio di conseguenze negative sul benessere delle donne (Gervais & Millear, 2024).

## 2. Oltre lo stress: la dimensione morale del conflitto famiglia-lavoro

Nonostante la vasta letteratura sul tema, i meccanismi psicologici attraverso cui il conflitto famiglia-lavoro produce effetti negativi sul benessere delle donne restano, in parte, inesplorati. La maggior parte degli studi, infatti, si è focalizzata su dimensioni emotive e comportamentali, mentre è stata meno considerata una dimensione più profonda e pervasiva: quella morale, intesa come l'insieme dei principi e dei valori che orientano le scelte e i comportamenti individuali.

Il concetto di distress morale (*moral distress*) descrive la sofferenza che emerge quando una persona riconosce l'azione moralmente giusta da compiere, ma si percepisce impossibilitata a realizzarla a causa di vincoli esterni (come regole organizzative) o interni (come limiti personali) (Epstein & Hamric, 2009). Quando tale condizione si cronicizza o si intensifica, può evolvere in una ferita morale (*moral injury*), ossia una condizione

di sofferenza psicologica intensa derivante dall'aver agito in contrasto, o dall'aver omesso di agire in accordo, con i propri valori fondamentali (Shay, 2014).

Il distress morale si distingue da concetti affini come il burnout: mentre quest'ultimo descrive principalmente una persistente sofferenza emotiva e lavorativa, la ferita morale coglie la dimensione etica della sofferenza, legata alla percezione di non aver agito coerentemente con i propri valori (Dean *et al.*, 2019). Trasferire questo costrutto al contesto del conflitto famiglia-lavoro consente di cogliere un aspetto spesso sottovalutato: per molte madri lavoratrici non si tratta solo di fatica o stress, ma della percezione di non riuscire a ricoprire adeguatamente né il ruolo di "buona madre" né quello di "professionista affidabile" (Borelli *et al.*, 2017). Tale vissuto risulta particolarmente intenso nelle donne che hanno interiorizzato ruoli di genere tradizionali, secondo cui la cura familiare rappresenta una responsabilità primaria.

Questa condizione compromette quel senso di pace interiore che costituisce un prerequisito fondamentale per costruire relazioni autentiche e generative, sia in famiglia sia nel contesto lavorativo.

### **3. La ferita morale sperimentata dalle madri lavoratrici italiane: dati preliminari**

Nonostante il distress morale possa essere un vissuto importante per riuscire a comprendere pienamente gli effetti negativi del conflitto

famiglia-lavoro sul benessere, finora è stato raramente studiato in relazione a tale forma di conflitto. Per colmare questa lacuna, il nostro gruppo di ricerca ha avviato negli ultimi anni una serie di studi che offrono una prospettiva innovativa del conflitto famiglia-lavoro, trascendendone la visione tradizionale come mero problema di gestione del tempo e delle risorse. Sebbene le ricerche siano tuttora in corso, tre studi preliminari condotti su madri lavoratrici italiane offrono risultati interessanti.

Il primo studio (Cavagnis *et al.*, 2025) ha coinvolto 285 madri lavoratrici italiane appartenenti a due gruppi distinti: madri con almeno un figlio in età prescolare (dagli zero fino ai cinque anni, N=160) e madri appartenenti alla generazione sandwich (N=125). Le partecipanti hanno completato un questionario volto a misurare il conflitto famiglia-lavoro, la ferita morale e la resilienza morale.

I risultati hanno evidenziato un'associazione tra conflitto famiglia-lavoro e ferita morale: livelli più elevati di conflitto si accompagnavano a una maggiore sofferenza imputabile alla convinzione di aver violato i propri valori morali fondamentali. Inoltre, si è rivelato cruciale il ruolo della resilienza morale. Questa capacità, definita come l'abilità di mantenere integrità etica e flessibilità valoriale di fronte a situazioni moralmente complesse (Rushton, 2016), è emersa come un moderatore significativo della relazione tra conflitto famiglia-lavoro e ferita morale. Nello specifico, per le madri con livelli più elevati di resilienza morale, l'associazione tra conflitto e ferita morale risultava

significativamente attenuata. Questo suggerisce che la resilienza morale rappresenta una risorsa importante, che consente di affrontare meglio la gestione del lavoro e delle responsabilità familiari. Il secondo studio (Cavagnis & Paleari, 2024) ha preso in esame il ruolo della ferita morale nella relazione tra conflitto famiglia-lavoro e sintomi post-traumatici da stress, senso di colpa e vergogna. Sono state coinvolte 271 madri lavoratrici italiane suddivise in due gruppi, coerentemente con il primo studio: madri di bambini in età prescolare (N=160) e madri appartenenti alla generazione sandwich (N=111).

I risultati hanno messo in luce un'associazione tra conflitto famiglia-lavoro e i tre indicatori di distress; inoltre, tale associazione era spiegata in larga parte dalla ferita morale. Nello specifico, tale tipologia di conflitto produce effetti negativi sul benessere anche, e forse soprattutto, perché genera una sofferenza di natura morale. Le madri che vivono intensamente il conflitto tra lavoro e famiglia percepiscono di aver tradito i propri valori fondamentali relativi alla maternità e alla dimensione lavorativa e questa percezione alimenta sentimenti di colpa, vergogna e sintomi di natura post-traumatica (Tangney *et al.*, 2011). È importante sottolineare che questi pattern si sono rivelati sostanzialmente equivalenti nei due gruppi di madri considerati, suggerendo che i meccanismi psicologici sottostanti siano simili indipendentemente dalla specifica fase di vita o dalle responsabilità di cura.

Il terzo studio (Cavagnis & Paleari, 2025) ha adot-

tato un approccio centrato sulla persona<sup>1</sup> per identificare gruppi distinti di madri lavoratrici sulla base dei loro livelli di conflitto famiglia-lavoro, distress morale, senso di colpa e ferita morale. Sono state coinvolte 476 madri lavoratrici italiane, sia con bambini in età prescolare (N=248), sia appartenenti alla generazione sandwich (N=228).

Dall'analisi dei dati sono emersi tre gruppi distinti: 1. Gruppo resiliente (14,3% del campione; 58 mamme): caratterizzato da bassi livelli su tutte le variabili considerate.

2. Gruppo a basso distress (45,2% del campione; 215 mamme): caratterizzato da livelli bassi di conflitto famiglia-lavoro, ferita morale e senso di colpa ma con livelli leggermente elevati di distress morale.

3. Gruppo ad alto distress (40,5% del campione; 193 mamme): caratterizzato da livelli elevati su tutte le variabili.

Successivamente, i gruppi identificati sono stati confrontati nei loro livelli di benessere edonico ed eudemonico<sup>2</sup>.

Le madri appartenenti al gruppo ad *alto distress* riportavano livelli significativamente più bassi sia di benessere edonico sia di benessere eudemonico rispetto agli altri due gruppi. Al contrario, i gruppi *resiliente* e a *basso distress* non differivano significativamente tra loro e mostravano sostanzialmente livelli elevati in entrambi i tipi di benessere. Questi risultati confermano che il conflitto famiglia-lavoro, quando si accompagna a distress morale e ferita morale, costituisce un serio fattore di rischio

per il benessere psicologico. Tuttavia, emerge anche un dato incoraggiante: circa il 60% delle madri lavoratrici riesce a mantenere livelli soddisfacenti di benessere nonostante le sfide della conciliazione famiglia-lavoro, suggerendo l'esistenza di possibili risorse protettive tra cui, come evidenziato nel primo studio, la resilienza morale.

#### 4. Ripensare il conflitto casa-lavoro in chiave morale

Complessivamente, i risultati dei tre studi evidenziano come il conflitto casa-lavoro non rappresenti solo una sfida organizzativa o gestionale, ma possa talvolta costituire un pericolo per l'integrità morale delle madri lavoratrici. Infatti, quando una madre percepisce di non poter dedicare tempo sufficiente ai figli a causa del lavoro, o di non riuscire a concentrarsi adeguatamente sul lavoro a causa delle preoccupazioni familiari<sup>3</sup>, non sperimenta solo frustrazione o stanchezza. Vive anche la percezione di non essere all'altezza dei propri standard morali relativi all'essere una "buona madre" e una "professionista competente" (Borelli *et al.*, 2017).

Tale lettura del fenomeno può aiutare a comprendere alcuni dati già noti in letteratura. Ad esempio, la riduzione della soddisfazione di vita e l'aumento di ansia e depressione nelle madri lavoratrici (Ford *et al.*, 2007; Michel *et al.*, 2009) possono essere in parte ricondotti a questo vissuto di incoerenza morale, oltre che a un mero sovraccarico di ruoli. Un altro contributo rilevante della nostra ricerca

riguarda l'identificazione di possibili fattori protettivi. La resilienza morale è emersa, infatti, come una risorsa psicologica cruciale, che consente ad alcune madri di affrontare il conflitto casa-lavoro senza sperimentare una discrepanza tra i propri principi morali e le proprie azioni. Tale risultato suggerisce che gli interventi di prevenzione e promozione del benessere non dovrebbero solamente limitarsi a ridurre le fonti di conflitto (pur rimanendo questo un obiettivo importante), ma dovrebbero anche mirare a rafforzare la capacità individuale di mantenere integrità etica e flessibilità valoriale di fronte a situazioni complesse.

I risultati del terzo studio rivelano inoltre un'importante eterogeneità nelle esperienze delle madri lavoratrici. Infatti, non tutte sperimentano il conflitto nello stesso modo: alcune mantengono livelli elevati di benessere, altre sperimentano moderati livelli di stress, altre ancora vivono una sofferenza intensa che compromette significativamente il benessere. Questa differenziazione sottolinea l'importanza di conoscere e riconoscere ogni madre nella sua specificità, nelle sue risorse e nelle sue vulnerabilità.

## 5. Implicazioni pratiche e prospettive future

Il riconoscimento del distress morale come meccanismo chiave nella relazione tra conflitto famiglia-lavoro e benessere apre importanti prospettive sia sul piano della ricerca sia su quello dell'intervento.

Dal punto di vista teorico, i nostri risultati invitano a integrare la letteratura sulla conciliazione vita-lavoro con quella legata alla dimensione morale, collegando i concetti di ruolo, identità e valori in una cornice più ampia.

Dal punto di vista applicativo, i nostri risultati suggeriscono possibili interventi a diversi livelli. Sul piano organizzativo, le aziende potrebbero implementare politiche di conciliazione che non si limitino a offrire flessibilità oraria o modalità di lavoro ibrido, ma che promuovano una cultura organizzativa che legittimi e valorizzi le responsabilità di cura. Inoltre, percorsi di formazione sulla resilienza morale potrebbero aiutare le lavoratrici a sviluppare strategie per mantenere un'integrità morale di fronte a situazioni complesse.

Sul piano individuale, sarebbe importante promuovere una maggiore consapevolezza del distress morale, una difficoltà spesso sottaciuta e data per scontata. Diffonderne la conoscenza potrebbe aiutare le madri stesse a riconoscere e legittimare i propri vissuti emotivi, promuovendo una riflessione critica sugli standard morali interiorizzati e favorendo l'adozione di aspettative più realistiche. Sul piano delle relazioni di coppia, un'attenzione specifica andrebbe riservata anche ai padri e alle dinamiche di equilibrio familiare, poiché il conflitto tra ruoli lavorativi e familiari può generare forme di distress morale e sentimenti di inadeguatezza anche nel partner. Promuovere interventi centrati sulla coppia potrebbe favorire una distribuzione più equa delle responsabilità di cura e una maggiore comprensione reciproca dei

vissuti morali implicati.

Sul piano politico-sociale, infine, i nostri risultati puntano l'attenzione sulle caratteristiche del contesto italiano, dove il lavoro di cura grava quasi esclusivamente sulle famiglie, e in particolar modo, sulle donne. Le madri, infatti, non solo affrontano carichi eccessivi, ma rischiano di vivere tali difficoltà come fallimenti personali, interiorizzando problemi che hanno invece radici strutturali e sistemiche. Politiche di welfare più inclusive, servizi di cura accessibili ed economicamente sostenibili, e una cultura che riconosca il valore sociale del lavoro di cura rappresentano prerequisiti fondamentali per ridurre il conflitto casa-lavoro e le sue conseguenze sul benessere (Ireson *et al.*, 2018). In un'ottica di giustizia sociale e di pari opportunità, è necessario riconoscere che il lavoro di cura non è solo una responsabilità privata, ma un bene comune che merita supporto e valorizzazione da parte dell'intera società.

## 5. Conclusioni

Riconoscere e studiare la dimensione morale del conflitto famiglia-lavoro non significa soltanto arricchire la teoria psicologica sul tema, ma anche restituire voce e dignità a esperienze spesso silenziose e invisibili, offrendo nuove chiavi interpretative per la ricerca e aprendo prospettive concrete di intervento. In un'epoca in cui la costruzione della pace, come sottolinea il volume in cui questo contributo si inserisce, passa anche attraverso la

capacità di riconoscere l'altro, di valorizzare le relazioni e di promuovere giustizia sociale, prestare attenzione al benessere delle madri lavoratrici e alle dimensioni morali della loro esperienza rappresenta un passo importante verso una società più equa e più umana. Riconoscere il valore del lavoro di cura, troppo spesso dato per scontato, costituisce a sua volta un prezioso atto di pace sociale, poiché restituisce dignità a un impegno relazionale che sostiene il tessuto stesso della convivenza. Una società in cui la pace non è solo assenza di conflitto, ma presenza di condizioni che permettono a ciascuno di coltivare relazioni autentiche e di contribuire al bene comune a partire dalla propria specificità e dalle proprie risorse.

## Note

<sup>1</sup> L'approccio centrato sulla persona è un metodo di analisi statistica che identifica sottogruppi omogenei di individui sulla base di configurazioni specifiche nelle variabili studiate. Questo metodo permette di individuare profili distinti di persone che condividono caratteristiche simili, rispettando la complessità e la diversità delle esperienze individuali.

<sup>2</sup> Il benessere edonico si riferisce alla dimensione del piacere e della soddisfazione di vita, mentre il benessere eudemonico riguarda la realizzazione personale e la ricerca di significato.

<sup>3</sup> Dai primi risultati emerge che, sia quando il lavoro interferisce con la vita familiare sia quando le responsabilità familiari limitano l'impegno lavorativo, le conseguenze sul piano morale tendono a essere simili.

## Bibliografia

- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M.  
2000 *Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research*, in «Journal of Occupational Health Psychology», 5(2), pp. 278-308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Bianchi, S. M., & Milkie, M. A.  
2010) *Work and family research in the first decade of the 21st century*, in «Journal of Marriage and Family», 72(3), pp. 705-725. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2010.00726.x>
- Borelli, J. L., Nelson, S. K., River, L. M., Birken, S. A., & Moss-Racusin, C.  
2017 *Gender differences in work-family guilt in parents of young children*, in «Sex Roles», 76(5), pp. 356-368. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0579-0>
- Cavagnis, L., Russo, C., Danioni, F., & Barni, D.  
2023 *Promoting women's well-being: A systematic review of protective factors for work-family conflict*, in «International Journal of Environmental Research and Public Health», 20(21), p. 6992. <https://doi.org/10.3390/ijerph20216992>
- Cavagnis, L., Fincham, F. D., Kröger, C., Barni, D., & Paleari, F. G.  
2025 *Work-Family Conflict and Moral Injury Among Working Mothers: Is Moral Resilience a Protective Factor?*, in «Psychological Reports», 0(0). <https://doi.org/10.1177/00332941251399153>
- Cavagnis, L., & Paleari, F. G.  
2024, September *Can moral injury explain the negative effects of work-family conflict on psychological well-being? A cross-sectional study on Italian working mothers* [Conference presentation]. XX Congress of the Italian Association of Psychology, Turin, Italy.

Cavagnis, L., & Paleari, F. G.

2025, September *Work-family conflict and moral distress: Associations with hedonic and eudaimonic well-being through a person-centred approach* [Conference presentation]. XIX Congress of the Italian Association of Psychology, Bergamo, Italy.

Cooklin, A. R., Westrupp, E., Strazdins, L., Giallo, R., Martin, A., & Nicholson, J. M.

2015 *Mothers' work-family conflict and enrichment: Associations with parenting quality and couple relationship*, in «Child: Care, Health and Development», 41(2), pp. 266-277. <https://doi.org/10.1111/cch.12137>

Dean, W., Talbot, S., & Dean, A.

2019 *Reframing clinician distress: Moral injury not burnout*, in «Federal Practitioner», 36(9), pp. 400-402.

Epstein, E. G., & Hamric, A. B.

2009 *Moral distress, moral residue, and the crescendo effect*, in «The Journal of Clinical Ethics», 20(4), pp. 330-342. <https://doi.org/10.1086/JCE200920406>

Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L.

2007 *Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations*, in «Journal of Applied Psychology», 92(1), pp. 57-77. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.57>

Gervais, R., & Millea, P.

2024 *Women's caring responsibilities as they age: Assessing the Sandwich Generation's satisfaction with life and well-being*, in «Community, Work & Family», pp. 1-22. <https://doi.org/10.1080/13668803.2024.2364093>

Geurts, S. A., & Demerouti, E.

2003 *«Work/non-work interface: A review of theories and findings»*, in M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (2nd ed.), Wiley, pp. 279-312.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J.

1985 *Sources of conflict between work and family roles*, in «Academy of Management Review», 10(1), pp. 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>

Ireson, R., Sethi, B., & Williams, A.

2018 *Availability of caregiver-friendly workplace policies (CFWPs): An international scoping review*, in «Health & Social Care in the Community», 26(1), pp. e1-e14. <https://doi.org/10.1111/hsc.12347>

Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT)

2021 *Livelli di istruzione e ritorni occupazionali: Anno 2021*. <https://www.istat.it/it/files/2022/10/Livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali-anno-2021.pdf>.

León, M., Pavolini, E., & Rostgaard, T.

2014 «*Cross-national variations in care and care as a labour market*», in *The transformation of care in European societies*, Palgrave Macmillan UK, pp. 34-61.

Loscalzo, Y., Raffagnino, R., Connelli, C., & Giannini, M.

2019 *Work-family conflict scale: Psychometric properties of the Italian version*, in «Sage Open» 9(3). <https://doi.org/10.1177/2158244019861495>

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M.

2006 *Exploring work-and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes*, in «Work & Stress», 20(3), pp. 210-233. <https://doi.org/10.1080/02678370600999969>

Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Rodríguez-Cornejo, M. V.

2021 *I quit! Effects of work-family policies on the turnover intention*, in «International Journal of Environmental Research and Public Health», 18(4), p. 1893. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041893>

- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Kotrba, L. M., LeBreton, J. M., & Baltes, B. B.  
2009 *A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages*, in «Journal of Vocational Behavior», 74(2), pp. 199-218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.005>
- Miller, D. A.  
1981 *The 'sandwich' generation: Adult children of the aging*, in «Social Work», 26(5), pp. 419-423. <https://doi.org/10.1093/sw/26.5.419>
- Moen, P., & Yu, Y.  
2000 *Effective work/life strategies: Working couples, work conditions, gender, and life quality*, in «Social Problems», 47(3), pp. 291-326. <https://doi.org/10.2307/3097233>
- Naldini, M., & Saraceno, C.  
2008 *Social and family policies in Italy: Not totally frozen but far from structural reforms*, in «Social Policy & Administration», 42(7), pp. 733-748. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2008.00635.x>
- Rushton, C. H.  
2016 *Moral resilience: A capacity for navigating moral distress in critical care*, in «AACN Advanced Critical Care», 27(1), pp. 111-119. <https://doi.org/10.4037/aacnacc2016275>
- Shay, J.  
2014 *Moral injury*, in «Psychoanalytic Psychology», 31(2), pp. 182-191. <https://doi.org/10.1037/a0036090>
- Tangney, J. P., Stuewig, J., & Hafez, L.  
2011 *Shame, guilt, and remorse: Implications for offender populations*, in «The Journal of Forensic Psychiatry & Psychology», 22(5), pp. 706-723. <https://doi.org/10.1080/14789949.2011.617541>



[www.francescovaranini.it](http://www.francescovaranini.it)  
[www.assoetica.it](http://www.assoetica.it)



# Cercare la pace nelle organizzazioni

Francesco Varanini

## 1. Introduzione

Dire che la pace è l'opposto della guerra è veramente troppo poco.

Alla ricerca del senso, possiamo ricorrere all'etimologia. L'arcaico verbo latino *pacere*, come il sostantivo *pax*, derivano dalla radice *pak*, che ci parla dell'atto del pattuire'. L'idea di pace e l'idea di patto sono strettamente connesse.

La radice *pak* è contigua alla radice *pag*, 'piantare'. C'è quindi l'originaria idea di 'fissare': ciò che è stabilmente fissato, ben piantato, solido, compatto, resiste come accordo. Ma basta ricordare il verbo latino *pangere*, discendente dalla radice *pag*, per allargare lo sguardo: al di là del 'conficcare' e del 'piantare', *pangere* ci parla di 'fissare confini', 'intraprendere', 'comporre canti', 'cele-

brare', 'promettere in sposa'.

Dunque, come suggerisce il tedesco *Frieden* la pace non è solo 'risoluzione di un conflitto'. È 'stato di calma', 'quiete', 'armonia', e più anticamente anche 'area protetta, recintata'. Lo slavo *mir* apre ancor più l'orizzonte di senso: la parola ci parla di 'pace', ma anche di 'comunità', 'mondo', 'universo'.

Così intesa, la pace ci parla di un atteggiamento, un modo di essere, ed allo stesso tempo un luogo, un ambiente. Il concetto di pace ci appare insomma come una lente, un'ottica che ci permette di osservare gli atteggiamenti umani, ed i mondi edificati ed abitati da noi umani.

## 2. La pace come organizzazione

In special modo, il concetto di pace ci permette di gettar luce sui modi e sui luoghi del lavoro umano. Chiamiamo organizzazione la rete strutturata di relazioni, istituzioni, mezzi tecnici, che consente a noi umani di coordinarci per raggiungere obiettivi comuni o soddisfare esigenze collettive. Guardiamo qui in particolare alle organizzazioni produttive, aziendali: sistemi di regole, ruoli e norme, destinati ad essere messi in pratica da umani e da macchine, che costituiscono la cornice e le modalità necessarie a rendere efficace il lavoro.

Il concetto di pace suggerito dalle tracce di senso proposte dall'etimologia ci illumina subito nel modo di intendere le organizzazioni. Ci dice che,

così come la pace non è mai definitivamente raggiunta, garantita, l'organizzazione è sempre in fieri, in evoluzione. Non è un dato, ma uno stato nascente.

Le strutture sono continuamente rinnovate dall'agire umano. L'ordine è perenne riordinamento. Organizzare è un continuo 'rimettere in sesto'. Il sesto è il compasso. Il nome deriva dall'esagono, che rappresenta la sempre provvisoria approssimazione alla perfezione del cerchio. La pace, infatti, è un tentativo, una approssimazione. Ogni patto è provvisorio; o meglio: deve essere riconfermato istante dopo istante.

### 3. La pace come etica incarnata

Ciò che viene continuamente rimesso in sesto nelle organizzazioni, è essenzialmente la presenza, sempre cangiante e differente, degli esseri umani che la compongono.

Innanzitutto c'è il sé. L'individuo, diverso da ogni altro, 'identico' solo a stesso. L'essere irripetibile, con il suo punto di vista inimitabile. In origine sta la radice indoeuropea *s(w)e*, 'se stesso'. Da qui il sanscrito *svah*, il greco *ídios*, e in latino *se* e *suus*. Ritroviamo in ogni cultura questa idea del sé, fonte di identità e di conoscenza distintiva. Il sé non è l'ego, l'io. Il sé è in origine la terza persona. Il sé è l'essere che tende alla propria piena manifestazione, al superamento del limite, anche del confine tra vita e morte. Da un'armonica unione dei sé individuali nasce il sé collettivo: la società,

come comunità di esseri umani; la natura, come sistema vivente. Dalla consapevolezza di sé dell'individuo, si passa al sé collettivo, sociale. Dalla radice *s(w)*e discende in greco anche *hos* 'egli', 'ciò', 'sé'. Ne discendono *ethnos* ed *êthos*. *Ethnos*: identità collettiva di un popolo; *êthos*: ciò che proprio di una persona o di un gruppo sociale.

Cicerone traduce *idios* con *proprietas*, parola che ben prima di significare 'diritto esclusivo' sta per 'caratteristica distintiva'. E per tradurre *ethikós* sceglie un derivato di *mos*, plurale *mores*, espressione che sta per consuetudine, abitudine. Di qui la parola *morale*. 'Etica' e 'morale' sono perciò termini strettamente connessi. E al di là di cavillose e sottili distinzioni concepite dai filosofi, indicano una cosa semplice e precisa: il sistema di concetti, giudizi, norme, valori a cui fa riferimento, nella sua condotta, ogni singolo uomo. Ogni persona ha una sua etica. Ma l'etica, in fondo, è ineffabile, che alla lettera vuol dire: 'non esprimibile in parole'. L'etica può essere magari anche riassunta in principi, in valori. Ma resta ineludibile il fatto che l'etica esiste solo se la si pratica. Se se ne parla in astratto, in modo distaccato dalla nostra personale e quotidiana vita, è perché non riusciamo a praticarla. Perciò possiamo parlare di etica incarnata. Consiste in fondo nel vivere in carne propria, sulla propria pelle e allo stesso tempo nel proprio animo, la fatica di essere sé stessi – evitando di adattarci comodamente a ciò che altre persone decidono per noi.

Nella vita pubblica così come nella vita privata. Nella quotidianità così come nel lavoro.

#### 4. Il lavoro come ricerca di pace

Il lavoro non è per l'essere umano solo cessione di tempo o conoscenze in cambio di una remunerazione. Il lavoro è esperienza vitale. Il lavoro è un continuo tentativo di 'mettere in sesto'. Possiamo dunque dire: il lavoro è ricerca di pace. Tensione verso il momento in cui, avendo fatto la nostra parte, potremo riposare: stare in pace.

Accade però che questo profondo senso del lavoro è messo in discussione da due trend che oggi dominano oggi la scena.

Il primo: esseri umani e macchine sono sempre più strettamente interconnessi, sempre più indissolubilmente interfacciati.

Il secondo: ogni lavoro svolto dagli esseri umani – si dice – può, o potrà, essere sostituito dal lavoro svolto da una macchina.

Può ben darsi che questi trend non siano confermati dalla storia. Ma oggi sono fortemente sostenuti da una insistente propaganda, giocata anche sul piano dell'argomentazione filosofica. Si tenta di affermare un principio: esseri umani e macchine possono, o debbono, essere valutati alla luce delle stesse categorie.

Si finisce per questa via per spendere molto pensiero nell'elucubrare a proposito di una possibile coscienza, una possibile consapevolezza etica della macchina. Ma si può osservare come in realtà l'equiparazione tra umani e macchine avviene attraverso un'auto-svalutazione dell'umano. Siamo noi esseri umani ad accettare di essere livellati in basso, e giudicati attraverso le categorie

buone per giudicare le macchine.

Dunque oggi, di fronte a macchine – Intelligenze Artificiali, algoritmi, robot, fabbriche automatiche – dichiarate capaci di sostituire in toto il lavoro degli esseri umani, non basta più parlare di politiche del lavoro: si deve parlare di politiche per il lavoro umano.

Dunque anche quando il lavoro sia svolto da macchine autonome indipendenti dagli esseri umani, ed anche quando ad ognuno sia garantito un reddito universale di base, in quanto esseri umani dovremo interrogarci ancora in merito al lavoro. Il tempo liberato dovrà essere colmato di impegni che evitino all'essere umano la passività del mero consumatore, l'inerzia. Ciò che chiamiamo hobby o attività svolta per diletto, è in realtà lavoro.

Sfidati dalle novità tecnologiche, siamo così spinti a ritornare a dar valore agli aspetti essenziali, distintivi del lavoro umano: un agire allo stesso tempo manuale e intellettuale, di pensiero e di azione.

Sembra dunque opportuno cercare nuovi patti per il lavoro umano.

Nel cercare i patti dovranno essere necessariamente coinvolti – accanto ai datori di lavoro e ai sindacati – i tecnici progettisti delle macchine. Perché deve in ogni caso essere chiara la responsabilità di esseri umani che progettano la sostituzione di esseri umani con macchine.

## 5. La pace come responsabilità

Lavorare è sporgersi oltre le zone protette, sicure.

L'esperienza ci dice che ciò che è più importante nel nostro agire, si svolge ai margini, fuori dal terreno comodo delle evidenti ed esplicite aspettative di ruolo.

Siamo, in realtà, sbalzati fuori. Il luogo e il tempo nel quale ci troviamo ad agire ci è sconosciuto per molti aspetti. Percepriamo il pericolo, il rischio.

Certo, ci è sempre concesso tornare indietro, rinunciare, rintanarci in ufficio, in casa, in luoghi protetti, in zone di conforto. Possiamo limitarci a cercare conferme di ciò che già sappiamo e a fare ciò che abbiamo già fatto. Possiamo continuare a muoverci in modo ripetitivo, nell'ambito del consueto.

Ma cercare la pace significa proprio muoversi in zone di confine, incerte ignote.

Significa quindi: accettare di sentirsi in ansia. Allarmati. Turbati. Sconcertati. Insicuri delle scelte. Solo se proviamo questa ansia siamo veramente presenti, e possiamo quindi cogliere il presentarsi, il dischiudersi del nuovo.

La via sta nel trasformare l'ansia in impegno. Impegno nei confronti di sé stesso, dei nostri cari, di ogni altra persona, della società, della vita e della natura. Ogni persona al lavoro è chiamata a sentirsi responsabile. *Respondere* è in latino 'ricambiare', 'rispondere a un impegno': *re-spondere*. *Responsum*: re-, movimento inverso, precisa il senso di *sponsum*. Ci si sposa con un'altra persona. Ma si dice anche: 'sposare una causa'. Altro connesso senso di *spondere* è 'promettere'. L'agire dell'essere umano impegnato nel lavoro è *pro-mettere*: 'mandare in avanti'.

## 6. Una ricerca empirica

Possiamo certamente chiederci: chi è veramente disposto ad assumersi l'onere di questo impegno? Non tutti coloro che appartengono ad una organizzazione saranno disposti. Lavorare senza considerare l'organizzazione un comodo recinto è difficile. Cercare la pace è faticoso e destabilizzante. Più facile lasciare che siano altri a impegnarsi in prima persona nel lavoro e a cercare la pace.

Interessanti a questo proposito i risultati di una ricerca condotta da Assoetica Aps nel 2022. La ricerca era tesa a portare alla luce il modo in cui un campione rappresentativo della popolazione italiana intende la pace. A quali simboli associamo la pace. Quale pace sogniamo e desideriamo, anche non sapendolo, o non volendolo dire con parole chiare.

Ne risulta una distribuzione degli atteggiamenti di fronte al lavoro e alle organizzazioni. Una distribuzione che fa riflettere.

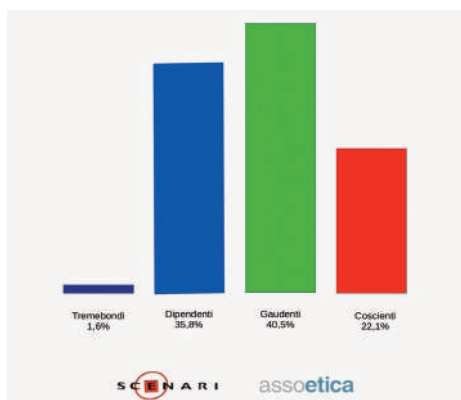


Figura 1. Dati della Ricerca Assoetica Aps nel 2022.

Conosciamo tutti qualche collega o collaboratore impaurito, spaventato, terrorizzato, vittima di un timore paralizzante, che impedisce di pensare, scegliere, agire. La ricerca colloca gli appartenenti a questo gruppo – potremmo chiamarlo: i tremebondi – al di sotto del 2%.

Ben più importante, sia per numero di appartenenti, sia per caratteristiche distintive, è il gruppo che possiamo definire: i dipendenti. Qui non c'è timore paralizzante. C'è però dipendenza. C'è un'insicurezza che si traduce nell'incapacità di assumere posizioni autonome. C'è bisogno di protezione. C'è tendenza a consumare senza preoccuparsi del costo e delle conseguenze. C'è il dare per scontato che siano altri a decidere e ad assumersi responsabilità. C'è conformismo: disponibilità ad aderire alle posizioni di un leader; disponibilità a credere ai messaggi che giungono per via digitale.

Ancora più numeroso il terzo gruppo – che possiamo definire i gaudenti. Qui non ci sono paure bloccanti. Non c'è dipendenza da autorità esterne. C'è invece una notevole consapevolezza. C'è autostima. C'è una conoscenza solida della situazione e del contesto. C'è un acuto senso del bello. C'è attenzione ai valori. Primo fra tutti il valore della vita. Ma il valore della vita è inteso come “you only live once”, “si vive una volta sola”. Si cerca quindi godimento, piacere, spazio per sé. Si rimuove il ricordo dei padri che ci hanno garantito questa ricchezza. Sebbene si comprenda benissimo il senso della sostenibilità, vi si aderisce in modo astratto. Si aderisce solo fino al punto in cui

l'adesione comporta rinunce, sacrifici personali. Si comprende benissimo anche il funzionamento organizzativo, il necessario equilibrio economico dell'azienda in cui si lavora. Si ha anche una percezione precisa del contributo che le personali conoscenze e il personale saper fare potrebbero portare all'organizzazione lavorativa di cui si fa parte. Ma si sceglie di limitare la partecipazione, il coinvolgimento, l'impegno personale. In funzione del personale piacere, dell'immediata utilità, soggettivamente valutata. È confortante che il gruppo sia così numeroso: si tratta di cittadini e lavoratori adulti, ricchi di potenzialità. È sconsigliato che questa maggioranza relativa degli italiani, pur essendo in grado di assumere responsabilità, scelga di non assumerne.

Esiste infine – non poteva mancare – un quarto gruppo che chiamiamo i coscienti. Essi come i membri del gruppo sopra descritto sono consapevoli, esperti, dotati di autostima. Come i membri del gruppo precedente sanno provare piacere ed amano la bellezza. Ma a differenza dei membri del gruppo precedente, la loro consapevolezza non si ferma all'egoismo e all'edonismo. La bellezza, la vita stessa, hanno un costo che qualcuno deve pagare. I membri di questo gruppo non rimuovono gli aspetti onerosi della vita. E soprattutto sono disposti a rinunciare ad una quota di godimento, di piacere, in funzione della riproduzione del godimento e del piacere. Accettano con lucidità di rinunciare a tempo per sé, perché pensano che la vita non abbia senso senza gli altri e la società. Non dimenticano di chiedersi da dove

vengono gli agi di cui disponiamo. Si preoccupano di condividere ed educare. Non rifiutano il lavoro. Non pensano che la realizzazione personale consista nell'ampliare il tempo libero. Non pensano che l'organizzazione sia un peso del quale liberarsi. Pensano al contrario che sia un luogo dove stare ed agire responsabilmente. Per cercare la pace.

## Nota a proposito della ricerca

La ricerca è stata curata da Anna Montescuro (Istituto Scenari), Antonella Pogliana (ricercatrice esperta del metodo test di trasformazione ludico-onirico), Francesco Varanini (Assoetica APS).

È stato somministrato un questionario via CAWI a un campione rappresentativo della popolazione italiana, con un piano di campionamento costruito su dati ISTAT aggiornati al 2022. Sono state raccolte 912 risposte.

La ricerca si è svolta tra il 13 e il 17 giugno 2022.

Il metodo adottato – test di trasformazione ludico-onirico – è stato creato dalla psicologa e ricercatrice universitaria Laura Frontori. È ampiamente descritto in Laura Frontori, *Il mercato dei segni*, Cortina, 1986.

Il metodo si fonda sull'uso di immagini come mezzo per far emergere, attraverso il linguaggio della metafora, le radici psicologiche, simboliche e affettive da cui discendono scelte e comportamenti sociali.

Il metodo è stato largamente usato in ricerca marketing oriented, dalla stessa Laura Frontori, e poi ulteriormente elaborato da Antonella Pogliana, per lunghi anni Direttrice di Ricerca di importanti istituti.

## Bibliografia

Lévinas, E.

1961 *Totalité et Infini. Essai sur l'extériorité*, Martinus Nijhoff, La Haye; trad. it. *Totalità e infinito. Saggio sull'esteriorità*, Jaca Book, 1977, seconda edizione, 1995.

Jonas, H.

1979 *Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*, Frankfurt/M., 1979. Nuova edizione: Suhrkamp Taschenbuch, 1984, trad. it. *Il principio responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica*, a cura di P. P. Portinaro, Biblioteca Einaudi 2002.

Bonsignore, B., Varanini F. (a cura di)

2010 *Un'etica per manager. Dieci lezioni magistrali: Zygmunt Bauman, Archie B. Carroll, Carlo Casalone s.j., Paolo Fabbri, François Jullien, Serge Latouche, Giancarlo Livraghi, Giuseppe O. Longo, Carlo Pelanda, Salvatore Veca, Guerini e Associati-Assoetica.*





valerio.vasale@yahoo.it



# Lavoro, famiglia e separazione

Valerio Vasale

## 1. Introduzione

La Riforma Cartabia, pur tra molte perplessità, ha portato notevoli modifiche al Diritto processuale minorile e di famiglia.

Mi si perdonerà l'icastica immagine, ma la Riforma, mossa da una esigenza di dare celerità ai procedimenti giudiziari, ha, in realtà, operato come chi, per pulire casa, mette la polvere sotto il tappeto. Infatti, l'enorme problematica della Giustizia, in Italia, riguarda la carenza di Giudici, del personale dei Tribunali e delle risorse economiche, unico vero motivo della eccessiva durata dei processi.

Sostanzialmente, nel Titolo IV bis del Codice di procedura civile è stato effettuato un accorpamento delle norme per il procedimento in materia di persone, minorenni e famiglie, stabilendo

un unico rito, dal quale restano esclusi soltanto i procedimenti volti alla dichiarazione di adottabilità, i procedimenti di adozioni di minori di età e i procedimenti attribuiti alla competenza delle sezioni specializzate in materia di immigrazione, protezione internazionale e libera circolazione dei cittadini dell'UE. Ciò ha reso più organica la materia, ma sarebbe complesso analizzare, in detto contesto, una Riforma che, tra luci e ombre, con molteplici correttivi, ha modificato la materia, arrecando anche utili innovazioni o chiarimenti (si pensi alla Sezione relativa alla Violenza domestica e di genere, all'ascolto del minore, all'istituto del curatore speciale del minore, nel processo civile, nei casi di contrasti tra genitori, alle modifiche in tema di negoziazione assistita, estesa alle coppie di fatto), ma perdendo l'occasione di creare, come più volte annunciato, un Tribunale della Famiglia. Una coppia che intenda procedere a separazione e divorzio, definendo le modalità di affido e visita dei figli minori, nonché stabilire a carico di chi gravi l'assegno di mantenimento, potrà: proporre ricorso al Tribunale territorialmente competente, anche consensualmente/congiuntamente; oppure, con l'ausilio di due avvocati, procedere alla negoziazione assistita e disciplinare, con un accordo tra le parti, tutti gli aspetti. Una terza via consente di recarsi autonomamente in Comune, ma solo nel caso in cui la coppia non abbia figli minori, maggiorenni con handicap grave o non economicamente autosufficienti.

Questa brevissima introduzione serve a intuire le molte difficoltà che si troverà ad affrontare chi in-

tenda disciplinare, da un punto di vista legale, la fine di un rapporto familiare.

In che modo il lavoro, inteso come capacità lavorative, influenza e influisce in detti contesti? Proveremo a fornire alcuni spunti sulla questione.

\*\*\*

«Il lavoro rende liberi» è assurda alla storia come una delle frasi più oscure e inquietanti e lo è divenuta non soltanto per il contesto nella quale è nata, quanto anche e soprattutto per la valenza antifrastica dell'orrore che in essa si cela, mascherato da frase nobile, come si riflettesse in uno specchio distorto di un Luna park abbandonato, nel bel mezzo di festeggiamenti carnascialeschi e onirici. Ma la realtà è violenta come un pugno e la "banalità del male" lo rende sempre più feroce.

Orbene, per cercare di comprendere le correlazioni e le implicazioni sottese ai rapporti famiglia-lavoro e l'influenza e l'incidenza che esse possono avere nelle dinamiche che conducono lungo la via perigliosa, tortuosa e a volte devastante della separazione e del successivo divorzio di una coppia (anche se spesso coinvolge molto più della "semplice" coppia, ma anche tutta la famiglia o le famiglie), probabilmente, non sarebbe sufficiente un trattato di sociologia, psicologia, giurisprudenza e storia, perché la complessità e vastità dell'argomento e la proteiforme congerie delle casistiche appare, agli occhi di chi scrive, come un mondo troppo pesante per le spalle di qualsiasi

Atlante, col fondato rischio di vedersi vittima di un supplizio di Sisifo, con tanto di masso che mai giungerà a destinazione.

In siffatte circostanze, può occorrere in soccorso quella peculiare forma di ragionamento che viene definito come induttivo, la quale consente di basare una conclusione universale, a partire dalla osservazione di singoli casi specifici.

Sarebbe però tracotanza e non mera ambizione, credere o illudersi (spesso sono sinonimi) di raggiungere davvero una soluzione universale. Pur tuttavia, l'analisi di contesti reali e situazioni vissute, potrà fornirci qualche elemento utile, quantomeno a diradare le nebbie di un argomento potenzialmente illimitato, aiutandoci ad affrontare e comprendere un po' di più la sua complessità.

## 2. Casistica

### 2.1. Caso 1

Mi si concederà il vezzo e l'ardire di indicare i nomi dei protagonisti di questa vicenda, con lettere maiuscole puntate, come nei miei amati romanzi russi dell'Ottocento, non tanto per pudore, ma per deontologico rispetto delle persone e della loro sacra privacy.

S. è una donna di mezza età, risposatasi con P., dopo il decesso del primo marito, con il quale aveva avuto una figlia, ormai post adolescente. Dopo la nascita della seconda figlia (la prima della nuova coppia), insieme decidono la se-

guente organizzazione familiare: S. lascerà il suo lavoro, per dedicarsi alla crescita della figlia (la quale presenta molte problematiche di salute) e mantenere sempre acceso e pulito il focolare domestico, mentre P. potrà dedicarsi alla sua carriera, con la prospettiva di migliorare le finanze utilizzate per l'economia familiare. Un piano in apparenza ben riuscito. Se non fosse che P., più giovane di S. (anche questo è un fattore rilevante), effettivamente fa carriera, partecipa a molte cene di lavoro, porta a casa tutti i soldi che servono a mantenere un tenore di vita, se non elevatissimo, per lo meno alto borghese (per usare un termine forse un po' desueto), acquista sempre maggiore sicurezza in se stesso, covando dentro un elevato e represso rancore per una moglie che, in ambito familiare e nelle scelte di vita, forse anche per la differenza di età, appare ai suoi occhi, come prevaricante (e ora che, nella sua ottica, si sente forte delle entrate economiche, dimentico che il lavoro domestico ha altrettanta dignità, la sua "indulgenza" sembra giunta al termine). In questa miscela di elementi chimici e sociali potenzialmente esplosivi, ecco apparire la terza attrice di questa messinscena che si avvia verso la più banale delle tragedie greche. Ebbene sì, *cherchez la femme!* E se per il principio di indeterminazione è sufficiente studiare qualcosa per cambiarla, immaginatevi cosa possa comportare inserire un elemento esterno, un'amante, in una dinamica di vita familiare già precaria.

P. inizia a rispondere male ad S. che, a sua volta, urla e inveisce, sospettando che dietro i cambia-

menti del marito, possa celarsi una terza persona. P. inizia a non rendere più partecipe S. delle finanze familiari (che, agli occhi di P. sono diventate le proprie, in quanto lui lavora e porta i soldi a casa e lui può spenderli per cene, non più di lavoro, costosi regali, non per la festa della moglie e viaggi che non sono più di famiglia).

S., costretta a trovare piccoli lavori saltuari, subisce una vera e propria violenza economica, una umiliazione continua (anche e solo per chiedere i soldi della spesa quotidiana, tenuto conto che gli sperperi di P. hanno reso il loro tenore di vita un po' meno alto borghese, con un aumento proporzionale delle tensioni familiari). È il trionfo della sopraffazione patriarcale della peggiore specie, tenuto conto che, addirittura, la casa familiare è stata acquistata il medesimo giorno in cui, dal notaio, il marito decise che fosse migliore il regime di separazione dei beni, nella coppia. Col senno di poi, una strategia tesa a tagliare fuori una donna ormai non più giovanissima e la sua figlia post adolescente, non più rientranti nel nuovo progetto di vita di P., il quale ritiene di meritare di più e non intende vivere oltre in un contesto familiare, ai suoi occhi autoreferenziali, ormai asfittico e opprimente.

Risultato: separazione giudiziale, con accuse reciproche e discussioni feroci su mantenimenti, assegnazione della casa coniugale, affido della figlia minore, separazione che, con l'ausilio degli avvocati, viene trasformata in consensuale e di cui, dopo 7 mesi, si attende ancora da parte del Tribunale, il provvedimento di omologa delle condizioni raggiunte a fatica, le quali, col passare del tempo,

sembrano non più sufficienti a gestire la situazione attuale e le difficoltà evidenti della ex coppia.

## 2.2. Riferimenti normativi e giurisprudenziali del Caso 1

### a. Mantenimento figli

L'obbligo di mantenimento trova fondamento nella Costituzione (art. 30) e nel Codice civile. In particolare, l'art. 315 bis c. 1 c.c., stabilisce che il figlio abbia diritto di essere: mantenuto, educato, istruito, assistito moralmente.

In relazione al mantenimento, i genitori devono provvedervi in proporzione alle rispettive sostanze e secondo la loro capacità di lavoro professionale o casalingo (art. 316 bis c. 1 c.c.).

L'art. 337 ter comma 4 c.c. dispone che il giudice fissi la misura e il modo con cui ciascuno dei genitori deve contribuire al mantenimento, considerando vari parametri: le attuali esigenze del figlio; il tenore di vita goduto dal figlio in costanza di convivenza con entrambi i genitori; i tempi di permanenza presso ciascun genitore; le risorse economiche di entrambi i genitori; la valenza economica dei compiti domestici e di cura assunti da ciascun genitore.

### b. Mantenimento coniuge

L'assegno di mantenimento ha funzione:

- *assistenziale*, si tratta di un sostegno economico

successivo alla cessazione della convivenza ma in continuità con essa;

- *perequativa*, ossia equilibratrice, finalizzata non già alla ricostituzione del tenore di vita esistente durante il rapporto, ma al riconoscimento del ruolo e del contributo fornito dal coniuge economicamente più debole alla formazione del patrimonio della famiglia e di quello personale dei coniugi stessi (Ord. Cass. 5603/2020 in materia di divorzio).

L'assegno di mantenimento trova il proprio *ubi consistam* normativo segnatamente nell'art. 156 c.c. a mente del quale: «Il giudice, pronunciando la separazione, stabilisce a vantaggio del coniuge cui non sia addebitabile la separazione il diritto di ricevere dall'altro coniuge quanto è necessario al suo mantenimento, qualora egli non abbia adeguati redditi propri. L'entità di tale somministrazione è determinata in relazione alle circostanze e ai redditi dell'obbligato».

Il giudice che pronunzia la separazione può imporre al coniuge di prestare idonea garanzia reale o personale se esiste il pericolo che egli possa sottrarsi all'adempimento degli obblighi previsti dall'art. 155 c.c.

Oltre al dato normativo, assume particolare rilievo la giurisprudenza che si è formata, negli anni, in tale materia: Sezioni Unite (Cass. S.U. 18287/2018) «occorre tenere in considerazione non il tenore di vita, ma diversi fattori, attraverso un criterio c.d. "composito" che, alla luce della valutazione comparativa delle rispettive condizioni economico-patrimoniali, dia particolare rilievo al contributo

fornito dall'ex coniuge richiedente alla formazione del patrimonio comune e personale, in relazione alla durata del matrimonio, alle potenzialità reddituali future ed all'età dell'avente diritto» (vedasi anche Cass. ord. n. 9294/2018 e Cass. n. 9915/2007; n. 12196/2017).

«Le condizioni per il sorgere del diritto al mantenimento in favore del coniuge cui non sia addebitabile la separazione sono la non titolarità di adeguati redditi propri, ossia di redditi che gli permettano di mantenere un tenore di vita analogo a quello goduto in costanza di matrimonio, e la sussistenza di una disparità economica tra le parti, occorrendo avere riguardo, al fine della valutazione dell'adeguatezza dei redditi del coniuge che chiede l'assegno, al parametro di riferimento costituito dalle potenzialità economiche complessive dei coniugi durante il matrimonio, quale elemento condizionante la qualità delle esigenze e l'entità delle aspettative del medesimo richiedente» (Cass. 13/01/2023, n. 952).

### **c. Affidato condiviso**

L'affido condiviso (L. 54/2006) è la regola che disciplina l'affidamento dei figli quando cessa la relazione affettiva e la convivenza tra i genitori, salva l'esistenza di gravi circostanze che possano indurre il Giudice a decidere, nell'interesse esclusivo del minore, un affido esclusivo.

## 2.3. Caso 2

S. è una ragazza straniera di 15 anni, con il padre in carcere e la madre che lavora in nero, per mantenere lei e l'altro figlio, in una casa sotto strada, in condizioni igieniche precarie, dalla quale sono stati anche sfrattati. S. si ritrova a partorire un figlio avuto con il ragazzo diciassettenne e, dopo aver deciso, inizialmente, di darlo in adozione, cambia idea, ma nel frattempo, il Tribunale per i Minorenni, allertato dai Servizi Sociali, ha disposto con decreto, l'apertura del procedimento per lo stato di abbandono del minore.

Da qui parte una vera e propria Odissea tragica che vede da un lato, la madre naturale minorenni, che nel frattempo ha compiuto 16 anni e ha potuto riconoscere il figlio (mentre il padre si è dato alla macchia, sostenuto da genitori che lo ritenevano troppo giovane per farsi carico delle proprie responsabilità) e la nonna, combattere per potersi prendere cura del neonato ed essere una famiglia; dall'altro, i Servizi Sociali, il Tribunale per i Minorenni, il Tutore e il curatore del minore (nominati per legge) ritenere che nonna e mamma non siano in grado, in tempi compatibili con le immediate necessità evolutive del minore, di prendersi cura dello stesso e porre in essere un progetto di vita sano per la sua crescita.

Non si possono riassumere in poche righe 5 anni di processi, con due appelli, due consulenze tecniche, intervento di una Casa famiglia, né tutta la vicenda, che pure, è assai interessante per comprendere il funzionamento dello Stato Sociale e

del sistema Giustizia in Italia; tali vicende, che sono influenzate da molteplici fattori, non sono funzionali al discorso che ci interessa particolarmente. Motivo per cui ometterò tutte le fasi giudiziarie ed extra giudiziarie non strettamente necessarie.

Sta di fatto che, S., in un primo tempo, per vedere il figlio (mentre alla nonna e allo zio resta precluso), deve prendere tre autobus, per andarlo a trovare, per un'ora a settimana (tanto le è stato concesso dal Tribunale), nella Casa famiglia in cui è stato inserito, tenuto conto che la casa familiare è infestata dalle blatte e in più è pendente uno sfratto. Il lavoro in nero, non consente alla famiglia di provvedere al sostentamento di tutti. S. viene bocciata a scuola.

Nel frattempo, il primo appello viene parzialmente vinto, la Corte decide che S. deve entrare in Casa famiglia con il figlio, onde essere aiutata nel suo percorso di madre. Ma tale ordine non viene mai adempiuto. La Responsabile della Casa famiglia individuata, dopo un solo colloquio avuto con la ragazza madre (in assenza di genitore e avvocato), ritiene che non sia pronta e motivata, nonostante S. giuri e spergiuri di essere disponibile a entrare nella struttura e nel progetto, pur con tutti i dubbi e le paure di affrontare questo impegno, senza la madre e non sapendo se potrà avere più la vita di adolescente che pure meriterebbe di poter vivere, ma che probabilmente è irrimediabilmente perduta. Il Tribunale per i Minorenni, valutate le relazioni dei Servizi sociali e della Casa famiglia, decide per lo stato di

adottabilità del neonato. Nel nuovo appello viene disposta una Consulenza tecnica d'ufficio secondo la quale gli interventi (mai indicati) a sostegno di un recupero da parte della ragazza, delle capacità necessarie a svolgere la funzione genitoriale, potrebbero risultare poco efficaci per neutralizzare gli effetti disfunzionali provenienti dalla sua storia personale.

Ma prima di arrivare a ciò, S. ha cambiato la scuola in cui era stata bocciata, intraprendendo, con profitto, un istituto abilitante al lavoro, iniziando persino un apprendistato, la nonna è riuscita a trovare, tra mille difficoltà, una casa in affitto e regolarizzare la posizione lavorativa, ammazzandosi di fatica dalla mattina alla sera con turni notturni massacranti.

Anche il giovane zio si rende disponibile a contribuire economicamente all'economia familiare.

Ma tutto questo non è ritenuto sufficiente. Il Comune di Roma non è stato in grado di reperire un alloggio popolare per una famiglia sfrattata; lo Stato Italiano non è stato in grado di fornire nulla di più di un aiuto economico saltuario; la Casa famiglia, con i suoi operatori, non è stata in grado di aiutare una ragazza adolescente a comprendere appieno la bellezza di essere madre, limitandosi ad osservarla come un entomologo studia un insetto, giudicandola incapace e non sufficientemente motivata a costruire un progetto di vita per lei e per suo figlio, incapace di superare i suoi limiti caratteriali di ragazza abbandonata da un padre finito in galera e arrabbiata col mondo intero, come solo gli adolescenti sanno essere.

Il piccolo crescerà in una famiglia adottiva, ritenuta più pronta e competente per sopperire alle esigenze immediate di vita di un neonato. Ma siamo così sicuri che crescerà più felice, nell'idea errata, ma necessaria, che la madre naturale non lo abbia voluto, sentendosi abbandonato da colei che più di ogni altro avrebbe dovuto amarlo, la quale, invece, ha combattuto per tenerlo, non riuscendo a superare i propri limiti, perché sola e senza aiuti?

La vita, sempre e solo lei, saprà dare la sua risposta.

## 2.4. Riferimenti normativi e giurisprudenziali Caso 2

La L. 184/1983, è posta a tutela dei minori e delle famiglie in difficoltà e disciplina i casi di stato di abbandono. In particolare, l'art. 8 della L. 184/83 prevede che «1. Sono dichiarati in stato di adottabilità dal tribunale per i minorenni del distretto nel quale si trovano, i minori di cui sia accertata la situazione di abbandono perché privi di assistenza morale e materiale da parte dei genitori o dei parenti tenuti a provvedervi, purché la mancanza di assistenza non sia dovuta a causa di forza maggiore di carattere transitorio».

Cass., Sez. I, 12/5/2015, n. 9639 – «L'esigenza di accertare con rigore l'irrecuperabilità delle capacità genitoriali in un tempo ragionevole, ora sancita dalla L. 184/83 (art. 15, comma 1), deve certamente tener conto dei veloci tempi esperienziali dei minori, sì che l'attesa di tale esito va esclusa ove in-

compatibile con i tempi di compiuto ed armonico sviluppo dei minori stessi: ma ciò, senza obliterare la loro futura evoluzione in una definitiva personalità adulta, cui per sempre graverà la recisione, ad opera del diritto, dell'unico legame biologico naturale, che, quindi, secondo i principi sopra esposti, deve costituire l'*extrema ratio*».

La Corte di Cassazione è abbastanza univoca nel dettare i principi basilari e rigorosi, in materia di adottabilità, stabilendo «il prioritario diritto del minore di rimanere nel nucleo familiare anche allargato di origine, quale tessuto connettivo della sua identità. La natura non assoluta, ma bilanciabile, di tale diritto impone un esame approfondito, completo e attuale delle condizioni di criticità dei genitori e dei familiari entro il quarto grado disponibili a prendersi cura del minore e delle loro capacità di recupero e cambiamento, ove sostenute da interventi di supporto adeguati anche al contesto socioculturale di riferimento» (Cass. n. 24717 del 14/09/2021).

Cass. Civ. ord. 31.12.2021 n. 42142 «i problemi di arretratezza cognitiva e culturale dei genitori non giustificano la decadenza dalla responsabilità genitoriale».

Nel caso di una madre appena quattordicenne, essendo logico dedurre che ella, ancora ragazza, debba compiere un lungo percorso per assumersi le responsabilità del proprio ruolo genitoriale è stata rigettata la sentenza di adottabilità del neonato, «prevedendo per lei un adeguato progetto di sostegno, è possibile affidarle il figlio» (Cass., sez. I Civile, sentenza n. 1932/17).

Convenzione sui diritti del fanciullo di New York del 20/11/1989, ratificata con la L. n. 176/1991. Lo Stato di adottabilità è stato ritenuto dalla Corte di Giustizia Europea l'ultimo rimedio possibile, in casi assolutamente gravi e circostanziati. Addirittura, secondo il recente orientamento della Corte europea dei diritti dell'uomo [Cedu nel caso D.M. e N. c. Italia (ric.60083/19); caso A.L. ed altri; caso E.M ed altri c. Norvegia (ricc. 45889/18 e 53471/17) del 20/01/2022], l'adottabilità del minore, anche nel caso di violenze domestiche deve essere l'ultimo rimedio in assoluto. La Corte europea ritiene che, anche in presenza di abusi tra le mura di casa, il minore debba essere dichiarato in stato di abbandono (e quindi adottabile) solamente nelle ipotesi in cui non sia impossibile intervenire diversamente, ad esempio allontanando di casa il genitore o il familiare violento.

La Corte Europea dei Diritti dell'Uomo ha evidenziato l'eccezionalità dell'istituto dell'adozione, quale misura contrastante con il diritto primario del minore alla crescita nell'ambito della propria famiglia di origine, nel rispetto dell'art. 8 CEDU (sent. del 20/01/2022 ric. n. 60083/19; sent. Del 13/10/2015; Caso Ajinnibosun c. Italia, sent. del 16/6/2015).

### 3. Conclusioni

Orbene, all'esito di questi casi controversi e, pur con tutti i limiti di una tanto necessaria, quanto scarna e tirannica sintesi di storie che racconte-

rebbero molto di più di quel che da esse meramente traspare, dobbiamo tornare al nostro procedimento logico induttivo, per recuperare il senso di questo *excursus* giudiziario.

Il lavoro rende davvero liberi, oppure la società delle mille tecnologie che, donandoci velocità ed efficienza, ci hanno promesso di annientare spazio e guadagnare tempo per dedicarlo ad altro, si è rivelata un grande inganno e il fuoco donato a Prometeo, ha solo finito per bruciare le sue speranze di una vita migliore?

Vorrei essere maieutico come Socrate e lasciarvi con domande intelligenti che valgano più di risposte inutili e impossibili. Ma ho dei limiti e un minimo di pudore, per non nascondermi dietro ciò che non sono.

Certamente il lavoro è un dovere necessario alla crescita di un essere umano e della società che egli è chiamato a fondare, vivere e lasciare in eredità ai propri figli.

Certamente l'assenza di lavoro, che non a caso è annoverato tra i diritti, genera frustrazione, povertà e tutti i mali, rimasti nel vaso di Pandora, immaginabili.

Pertanto, assumendo una rilevanza assoluta sia per l'individuo che per la società in cui l'individuo stesso si muove e opera, appare lapalissiano che esso assuma altrettanta rilevanza nella creazione di una famiglia e così, possa avere un ruolo rilevante nella sua dissoluzione.

Tale ruolo assume connotati diversi nel tempo e nello spazio. La società e la famiglia cambiano a seconda dell'epoca storica e del luogo geografico

in cui questi mutamenti si verificano.

Bisognerebbe essere in grado di semplificare l'equazione vita, sino ad arrivare a quelle caratteristiche universali che sono postulato e assioma di ogni uomo in ogni età.

Ma generalizzare troppo, significherebbe eludere la domanda ed illuderci di poter trovare una sola risposta.

Dai casi affrontati possiamo desumere che la scelta di lasciare un lavoro può influire su un rapporto familiare, ma anche la scelta di fare carriera e allontanarsi troppo dalla famiglia, può risultare altrettanto nefasta ed entrambe le scelte risultare determinanti in una separazione e in un divorzio, laddove entrano in gioco affetti, sentimenti, ma anche aspetti economici e pratici di gestione della vita quotidiana.

Perché, in fondo, la protesta femminista del "vogliamo il pane e le rose", riguarda un po' tutti i generi. E così, l'assenza di un lavoro stabile, di entrate sicure e di capacità economiche sufficienti, possono risultare decisive, portando, come nel caso 2, al risultato che una famiglia non possa neanche nascere e, comunque, venga separata, nel senso lato e non solo giuridico del termine.

La casistica, a ben vedere è infinita. Vi rientrano anche divorzi eccellenti di celebrità e ricchi imprenditori, laddove il lavoro potrebbe non risultare un elemento problematico, ma sempre la questione economica assume rilevanza soverchiante. Terenzio affermò: «Homo sum, humani nihil a me alienum puto» ed è per questo che coloro che sono chiamati a governare dovrebbero sempre

aver a cuore che nulla di ciò che appartiene e riguarda l'uomo sia loro estraneo, portando avanti politiche sociali, politiche del lavoro, politiche familiari, avendo riguardo all'essere umano in tutte le sue manifestazioni, interessi e ambiti, ivi compreso quello patologico che porta alla definizione delle controversie giudiziarie.

Perché la società è formata da individui interconnessi, interdipendenti e il malessere di uno si riflette inevitabilmente nel suo stare con tutti, nella stessa maniera, in cui, secondo la teoria della complessità, sia sufficiente un battito di ali di farfalle in una parte lontana del pianeta, per generare un tornado, dal lato opposto di quello stesso pianeta.

La Pace non si costruisce solo tra Nazioni, con accordi roboanti, ma si inizia a costruire nel benessere quotidiano degli individui. «Chi è fedele nel poco, è fedele anche nel molto» (Lc 16,10).

E allora, a conclusione di questa breve e sicuramente poco esaustiva dissertazione, possiamo ritenere che il lavoro influisca in maniera senz'altro decisiva nelle dinamiche familiari, sia nella genesi che nella loro patologica dissoluzione.

Ma capire in che modo e fino a che punto questa influenza si manifesti, appartiene al novero delle domande che necessariamente resteranno senza risposta, o meglio, al novero delle domande alle quali solo la vita di ogni individuo saprà darne una.

## Bibliografia

Genovese, F.A., Morace Pinelli, A.

2025 *Codice delle Famiglie delle Persone e dei Minori - Od5*, Dike Giurica, Napoli.

Costantino, D.

2024 *Il Nuovo diritto di Famiglia aggiornato al Decreto Correttivo Cartabia D.Lgs. 31 ottobre 2024, n. 164*, Nel diritto editore, Molfetta.

Barbazza, A.

2025 *Guida alla riforma del processo di famiglia. Come superare i dubbi applicativi nascenti dalla riforma del diritto di famiglia. Cosa cambia nuovamente dopo il D. Lgs. 164/2024 correttivo (e integrativo) della riforma*, Pacini Giuridica, Pisa.

Pingitore, M., Camerini, G.B.

2023 *Separazione, divorzio e affidamento con la riforma Cartabia. Novità, prospettive e sfide*, Franco Angeli, Milano.

Giordano, R., Simeone, A. (a cura di)

2023 *La riforma del diritto di famiglia: il nuovo processo*, Giuffrè, Milano.

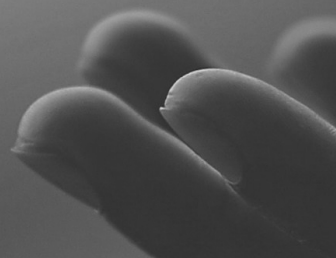
Sassano, F., Cristilli, L.

2023 *Come cambia il Diritto di Famiglia dopo la Riforma Cartabia Commento alle novità del D.Lgs. 10 ottobre 2022, n. 149 (c.d. Riforma Cartabia)*, Maggioli editore, Rimini.

Finocchiaro A., Finocchiaro M.

1983 *Disciplina dell'adozione dell'affidamento dei minori (Commento teorico-pratico alla legge 4 maggio 1983 n. 184)*, Giuffrè, Milano.

Foto di Javardh su Unsplash





**Esperienze**





costanza.marzotto@unicatt.it  
matteo.moscatelli@unicatt.it



## Educare alla pace in famiglia, educare alla conciliazione famiglia-lavoro

intervista a Costanza Marzotto  
e Matteo Moscatelli  
a cura di Sonia Vazzano

*La sua esperienza nel campo della mediazione familiare è molto ampia: che cosa significa per lei “educare alla pace in famiglia”?*

CM: Innanzitutto mi sembra necessario dire che il lavoro della mediazione familiare non è strettamente un lavoro di pacificazione, ma è un accompagnamento da parte di una figura terza affinché i 2 soggetti in conflitto (padre e madre) possano riorganizzare la vita familiare in modo costruttivo, anche quando la coppia si divide. La

mediazione familiare è un intervento professionale specifico, previsto nella Riforma Cartabia ed in particolare dal Decreto Legislativo 149/2022 e dal Decreto Ministeriale 151/2023, che hanno introdotto nuove disposizioni sul ruolo del mediatore e sui requisiti formativi affinché aiuti a comporre i conflitti e ritessere le relazioni familiari. Sono assolutamente d'accordo sul fatto che la mediazione è per la pace. Non a caso, tutto il lavoro che stanno facendo nel mondo per mettere pace tra l'Ucraina e la Russia, necessita di un terzo che intervenga e che faccia da facilitatore nell'ascolto e nella comunicazione tra i soggetti in conflitto. Se posso usare un termine un po' paradossale, nel mio lavoro di mediazione aiuto a comprendere il valore del conflitto. Il conflitto è una forma di legame, un legame che sicuramente attraversa una fase critica, ma che, se sufficientemente analizzato e trasformato, può portare alla pace in famiglia, tra gruppi sociali o nella comunità, e sappiamo quanto questa sia necessaria. Non solo nell'ambito delle separazioni la pace è indispensabile per i figli, ma lo è anche per il soggetto che necessita di una pace interiore. Quando ci sono conflitti e separazioni, a volte può verificarsi anche una riorganizzazione familiare migliore. I figli possono continuare la relazione con entrambi i genitori che a volte prima della vita nelle due case, vedeva uno dei due a margine del rapporto. L'affido condiviso è la scelta prioritaria nelle coppie che si separano o divorziano e questo può generare pace soprattutto se ciascun genitore non parla male dell'al-

tro, ma ne rispetta le differenze e le peculiarità. Un esempio di cambiamento costruttivo a seguito di un conflitto, può essere la mediazione intergenerazionale, la cui esigenza parte prevalentemente dai nonni, che, ad esempio, non riescono più a vedere i nipoti. La mediazione intergenerazionale comporta alcuni incontri congiunti tra genitori e nonni mettendo al centro il benessere dei nipoti. Ovviamente in tutti questi casi le posizioni restano antagoniste, ma i bisogni, una volta nominati in presenza di un terzo, generano dei cambiamenti. Il primo cambiamento è proprio quello di ascoltare i bisogni dell'altro. In questo caso, appunto il terzo permette di trascrivere su un cartellone le esigenze dei diversi soggetti coinvolti e di averli davanti agli occhi e di poterli prendere in considerazione durante i 10 incontri quindicinali, come nel caso della mediazione familiare del divorzio.

Il corpo familiare si evolve secondo un suo itinerario, un ciclo di vita segnato da alcuni eventi critici anche prevedibili come la nascita di un figlio, un cambiamento di lavoro o un trasferimento in un'altra città, oltre alla separazione della coppia coniugale che resta sempre una coppia genitoriale. Educare alla pace in famiglia è come abituare i membri del corpo familiare a nominare le situazioni, a metter parola sui loro bisogni, perché la famiglia è il luogo in cui sempre si può parlare ed essere ascoltati. Ad esempio quando nasce un fratello, quello più grande può esserne geloso, oppure per i nonni il fatto che la nuora abbia tradito il proprio figlio, può generare momenti di grande

conflittualità. Se non si dà voce, se non si può mettere parola a questi sentimenti dolorosi e faticosi, la pace non c'è (al massimo c'è del silenzio!).

*Quali sono i principali conflitti che sorgono nelle famiglie? Quali sono a suo avviso le principali cause di conflitto in famiglia? Quali le strategie che è possibile mettere in atto per gestirli?*

Ad esempio, nella coppia, il conflitto principale non è tanto la differenza di genere che anzi può generare un arricchimento, ma la diversità della cultura familiare del partner, che con le nozze o all'inizio della convivenza, dovrebbe trasformarsi in abitudini familiari del nuovo corpo familiare. Basta pensare ai conflitti che si generano su cosa mangiare e su come spendere i soldi, oppure quando ci sono dei figli, come educarli, quali valori trasmettere. In genere tra i due membri della coppia ce n'è uno più motivato a compiere una scelta educativa e l'altro finisce per adeguarsi. Tra gli adulti uno dei conflitti che può portare alla rottura del legame è il tradimento, che può esitare nell'esaurimento del patto coniugale, quando non rimane più niente che nutra la relazione. Pensiamo ad esempio al disinteresse per la relazione sessuale o l'impossibilità di passare del tempo libero insieme. Un altro conflitto può essere generato dal patrimonio (*patris-munus*), quando, ad esempio, in occasione della morte di un anziano, nel testamento non si sono accontentate le aspettative dei discendenti (fratelli o

parenti a vario titolo). Divorzi e contese sui patrimoni vanno avanti anche molti anni e paradossalmente mantengono il legame in essere anche se l'obiettivo di fatto è rompere il legame a causa del conflitto nato intorno al patrimonio familiare. In merito alle strategie che è possibile mettere in atto ce ne sono alcune già in dotazione del corpo familiare: ad esempio per trasmettere modalità opportune per la gestione del conflitto basterebbe un buon corso per fidanzati dove si anticipa alla coppia l'eventualità che al di là degli affetti potrà sorgere tra loro una divergenza di opinioni in merito allo sport da far fare ai figli o alla nuova residenza della famiglia... La strategia principale quindi è sempre quella di nominare il conflitto e dare parola ai sentimenti sottostanti. Una delle cose che insegno spesso nella stanza di mediazione, nelle primissime sedute, è imparare a dire: "lo penso", "lo sento", "lo ho questa percezione", "lo vorrei questo". Invece nel litigare, la prima cosa che si fa è dire: "Tu hai fatto...", "Tu hai detto...". Se riusciamo a cambiare strategia nella comunicazione, il cambiamento smonta immediatamente la pesantezza del conflitto e questo fa evolvere la relazione. Quando per esempio si dice un "no" ad un figlio, è opportuno chiarire le proprie motivazioni anche al partner e questo può rinforzare l'alleanza genitoriale. O quando una nonna non esprime correttamente alla nuora il proprio bisogno di vedere più spesso i nipoti e la rimprovera soltanto, non utilizza la buona comunicazione per smontare il conflitto. Sono degli esempi, ma in tutti i casi il primo passo è

sempre nominare il bisogno e permettere che l'altro lo ascolti, senta le nostre parole.

*In che cosa consiste la “prospettiva relazionale-simbolica” che utilizza nell’ambito della mediazione-famigliare?*

Qualche anno fa insieme ad alcune colleghe ho scritto *La mediazione familiare. Indicazioni e strumenti per accompagnare la transizione del divorzio* (Franco Angeli, 2021). Lo cito per più motivi. Tra l'altro perché contiene il lavoro di mediazione familiare di tanti anni e poi perché mi piace molto questa copertina che ha disegnato Margherita, mia nipote. All'epoca aveva 8 o 10 anni, non di più, e in questo disegno ha immaginato le rocce della parte materna, le rocce della parte paterna e il concetto di mediazione come ponte, che è la metafora ricorrente. Poi un ponte di vari colori e con diversi incastri... Cosa c'entra tutta questa premessa con la domanda? Noi nell'ambito psicosociale siamo stati invasi dal comportamentismo, dall'analisi delle interazioni. Poi c'è stata un'attenzione particolare, da parte di Eugenia Scabini e Vittorio Cigoli che sono stati i miei maestri, alla dimensione relazionale, alle relazioni all'interno del corpo familiare e non solo. Queste dinamiche intrafamiliari e tra la famiglia e il contesto sociale è poi stata studiata anche dal punto di vista delle terapie sistemiche, cioè non si è più intervenuti a curare solo i soggetti coinvolti, ma a curare anche le loro relazioni. In campo

clinico questo ha portato ad intervenire non solo su un'analisi individuale, ma sul corpo familiare. Quando abbiamo cominciato a lavorare sui conflitti familiari con la risorsa della mediazione familiare, circa 30 anni fa, ci siamo preoccupati di nominare le relazioni (non solo le interazioni), anche quelle intergenerazionali. Non a caso nel nostro modello di intervento utilizziamo il genogramma, dove il conflitto viene collocato in un panorama relazionale plurigenerazionale e complesso, in cui la dimensione simbolica aiuta a descrivere i legami, ma anche a evidenziarne il significato simbolico, ovvero con l'aiuto degli attori coinvolti nel conflitto, si può accedere al senso di quello che viene messo in atto. Al mediatore non compete interpretare e consigliare, ma solo fare domande che aiutino a verbalizzare le ferite, le emozioni che a volte non sanno di provare. Mi piace dirlo alla francese: "Mettre des mots sur les maux".

Il nostro modello relazionale ci permette di accedere alla dimensione simbolica dell'io e a condividerla con l'altro. Nei gruppi di parola per figli di genitori separati, ad esempio, diamo sempre la possibilità ai figli di esprimere il dolore che provano nel vedere mamma e papà litigare o insultarsi e facciamo scrivere loro una lettera di gruppo che leggiamo ai genitori nell'ultimo incontro e alla quale i genitori rispondono con dei bigliettini anonimi. Oppure utilizziamo molto i giochi di ruolo, in cui vengono rappresentate davanti al gruppo situazioni reali, ma generalizzabili e comuni ai partecipanti.

## *Sappiamo che porta avanti diversi corsi sui "Conduttori dei gruppi di parola": di che cosa si tratta nello specifico?*

Prima di tutto devo dare atto che lo strumento "gruppo di parola" lo abbiamo conosciuto nel secolo scorso, in un convegno con il professor Vittorio Cigoli in Canada, grazie all'esperienza della professoressa Laurent Fillon, che definisco un po' la mia maestra. Lei aveva messo in piedi questo strumento di 4 incontri da 2 ore ciascuno una volta a settimana per figli di separati di 6-12 anni o di 12-17 anni che guidati da un conduttore, possibilmente 2, mettono parola sulle loro vicende di divorzio in vista di una lettera comune che poi viene letta in presenza di papà e mamma nell'incontro finale. Infatti nella seconda ora del quarto incontro, quando sono presenti i genitori, il documento finale viene stampato e consegnato ad ognuno dei genitori i quali hanno qualche minuto per redigere un bigliettino anonimo che viene letto dai conduttori a voce alta a tutto il gruppo che ne beneficia molto! Noi abbiamo preso questa struttura di base e l'abbiamo portata in Italia dove è risultata uno strumento molto prezioso. Oggi è una risorsa riconosciuta anche dall'Autorità Garante per l'Infanzia e l'Adolescenza, che ha pubblicato una mappa dei gruppi di parola disponibili in Italia. Anche la nostra Università Cattolica sta realizzando la X edizione del corso di formazione per diventare conduttore esperto di GdP, ovvero dove l'adulto di riferimento è colui che permette di accedere alla dimensione

simbolica del conflitto della coppia coniugale, e garantisce la continuità dell'impegno genitoriale. Il GdP è una risorsa agile e accessibile che aiuta i figli a raffigurare gli eventi critici e a sentirsi autorizzati a parlarne. Come noto, poter parlare di un problema ne permette il cambiamento, anche se non è nel potere dei figli di ricongiungere papà e mamma!

Di recente portiamo avanti anche dei "gruppi di condivisione per i nonni" che hanno le famiglie separate. Anche in questi casi ci sono delle emozioni non tanto parlabili, innominabili, nel timore di ferire figli/e, generi o nuore. La condivisione nel gruppo permette di formulare messaggi per la nuova generazione, messaggi che spesso non si riescono a formulare, ma diventano comunicabili grazie anche a strategie suggerite dal gruppo. La dinamica grupppale infatti ti arricchisce e ti permette di nominare cose che tu da solo non riusciresti a nominare nemmeno di fronte al tuo psicoterapeuta. Infatti le domande al conduttore, vengono rigirate al gruppo stesso: e questo fa nascere una serie di risposte molto costruttive. Poi chiaramente trattandosi di pochi incontri spetta al conduttore del gruppo di parola tenere le fila del discorso in modo che migliori la comunicazione in tutto il gruppo e che ciascuno possa condividere difficoltà e successi sperimentati tra un incontro e l'altro.

Mi vengono in mente tantissime raffigurazioni simboliche di bambini che rappresentavano la propria casa con una doppia scala di accesso: una dalla quale saliva la mamma e una dalla quale sa-

liva il papà. È il tema della continuità genitoriale dopo una separazione, che è stato illustrato così bene dai figli.

Tutto questo è quello che portiamo avanti da anni come Centro di Ateneo di Studi e Ricerche sulla Famiglia dell'Università Cattolica di Milano. Mi piacerebbe concludere con un auspicio: abbiamo iniziato a diffondere la mediazione familiare nel secolo passato, ora è diventata legge. Spero che anche con i gruppi di parola si possa continuare nell'offerta di questa risorsa in tutta Italia, affinché questa transizione critica ma prevedibile del corpo familiare – cioè la separazione coniugale – sia accompagnata dalla continuità della responsabilità genitoriale e dalla buona qualità delle relazioni tra le generazioni.

\*\*\*

*Quanto è importante l'educazione alla conciliazione famiglia-lavoro? Qual è il ruolo della sociologia in questo ambito?*

MM: La sociologia è una grande lente di osservazione che ci permette di connettere le relazioni micro-familiari con il macro-sociale, quindi, con la sfera lavorativa e organizzativa. È un processo che però non tutti fanno, nel senso che spesso i soggetti non sono consapevoli di questi collegamenti, ma anche dall'esterno, le istituzioni ad esempio, non sempre ricordano l'importanza delle relazioni sociali. Tutto parte un po' da noi, dalle relazioni, da questa capacità di osservarle e

di valorizzarle. E la famiglia, in tal senso, è la prima palestra di risoluzione del conflitto, di conciliazione tra opposti, perché questi spazi relazionali sono il primo ambiente di apprendimento e di maturazione. Nelle famiglie si allenano tutte le nostre soft skills, tutte le nostre capacità relazionali e umane.

Ecco perché l'ambito educativo familiare è così centrale ed è più facile che da questo si possano trasmettere le soft skills che vi si apprendono, portandole in ogni contesto, in primis a quello lavorativo.

Oggi si comincia a parlare di competenze familiari che si possono portare a lavoro: le capacità di cura, l'empatia, la pazienza. Anche le organizzazioni devono imparare a riconoscerle. La stessa conciliazione di vita personale e professionale è una competenza che spesso è lasciata alle famiglie e che spesso viene tematizzata a partire dai conflitti. Si tratta di un'area di benessere su cui bisogna investire in questo apprendimento bi-direzionale, sottolineando il ruolo principale che in questo apprendimento riveste la famiglia, anche per le aziende.

Nell'educazione alla conciliazione famiglia-lavoro ad esempio la fiducia è un bene relazionale primario che ci aiuta a leggere i bisogni emergenti. Poi c'è la capacità di valorizzare il tempo, la cura, la reciprocità, l'orientamento cooperativo, l'ascolto, l'equità. La conciliazione è una sfida innanzitutto legata ai beni relazionali.

*Che rapporto c'è a suo avviso tra la costruzione di dinamiche di pace in famiglia e la costruzione di dinamiche di pace a lavoro? È possibile rintracciare un filo rosso che accomuni entrambe le esperienze?*

Nell'ambito della mediazione familiare proponiamo alcuni approcci metodologici. Per esempio il modello relazionale simbolico, di cui ha già parlato la mia collega. Io dico sempre che bisogna procedere per step. Sicuramente il primo elemento che pongo è quello dell'assunzione di una posizione terza, cioè agire da un punto di vista terzo aperto all'ascolto e alla comprensione del conflitto. Questo consente di evitare di essere "invischiati" nel conflitto, distaccandosi dalle emozioni distruttive ed entrando in una posizione riflessiva. In questo modo è possibile esplorare i conflitti latenti, andare oltre gli stereotipi e le semplificazioni che spesso ci sono nei conflitti e capire le motivazioni profonde che possono esserci in un conflitto, sia esso di conciliazione famiglia-lavoro o di tipo relazionale in senso più ampio, dovuto a una mancanza di fiducia oppure una problematica della relazione.

Esplorare il conflitto latente vuol dire non avere paura di quello che c'è dietro, delle motivazioni nascoste, perché senza esplorare le logiche, gli obiettivi che gli attori hanno non si può mai arrivare a una risoluzione. Il processo relazionale di distacco, ad esempio, legato alla gestione delle emozioni nell'esplorazione del conflitto latente richiede anche una capacità cognitiva che può

portare a superare i meccanismi dell'escalation che in genere si creano, come aggressività verbale, violenza fisica, coercizione, abuso di potere. Il superamento avviene proprio grazie a delle soft skill, come la gentilezza, la cultura dell'apprezzamento, la presa di responsabilità. In questo modo si attua un approccio trasformativo negoziale, che può rendere il conflitto generativo, evitando che i due poli si scontrino all'infinito ma che si aprano a un approccio *win-win*, raggiungendo un accordo attraverso una negoziazione. Questo non solo può far nascere nuova fiducia, ma una nuova modalità relazionale di stare insieme, un nuovo patto.

Nel caso del conflitto di coppia con figli, ad esempio, con la separazione si assume un nuovo mandato, che non è più prerogativa della coppia coniugale, ma di quella genitoriale. E in questi passaggi trasformativi e psicologici apprendiamo innanzitutto in famiglia, anche nelle crisi.

È ovvio quindi che se questi apprendimenti non li riusciamo a fare nostri nel micro (famiglia), non riusciamo a portarli nel macro (mondo). Questo filo rosso che collega le relazioni alle comunità più ampie è importante. Siamo in un'epoca dove c'è una grande richiesta di pace. Questa speranza di pace è un *continuum* anche della ricerca sociologica.

*A partire dal contesto digitale odierno lei parla in alcuni suoi studi della necessità di "riumanizzare le relazioni": questa ri-umanizzazione vale*

## *anche per i contesti organizzativi?*

Quella del digitale è una dimensione un po' trasversale tra le diverse sfere, perché ormai è entrata nell'intimità e nei legami familiari. Addirittura si parla di relazioni ibride digitali, quindi di qualcosa che attiene entrambe le sfere: privata e pubblica.

Bisogna, anche qui, avere delle digital skills, delle nuove soft skills mature, per non farsi superare dal digitale. Con tutti gli strumenti digitali che abbiamo bisogna imparare a conciliare le nostre soft skills con le competenze digitali, ad esercitare una leadership, traghettando la nostra umanità nel digitale.

Il digitale non è necessariamente uno strumento negativo, perché se riusciamo ad approcciarci ad esso con uno stile di leadership efficace possiamo sfruttarlo a nostro vantaggio.

Faccio l'esempio di un'app che abbiamo analizzato nel contesto lavorativo e che fornisce dei riconoscimenti di fronte a qualcosa che è stato fatto bene. Una sorta di feedback che possiamo sperimentare tra colleghi. Si tratta di un'app innovativa perché permette una nuova tipologia di comunicazione implementata sulla fiducia, uno strumento dove il non detto viene superato grazie alla comunicazione dell'app. Anche chatGPT può essere utilizzata in una forma matura per alcuni aspetti, con maggiore responsabilità, condividendo gli obiettivi e le modalità di utilizzo.

Si tratta di vivere i beni relazionali, come la responsabilità e la fiducia, come una sorta di

*human agency*, che ci guida nella sfera organizzativa anche attraverso il digitale, da cui non si può prescindere in questo momento storico, ma che si fonda sempre su basi umane innanzitutto. Ecco perché a volte il digitale può, paradossalmente, implementare la nostra umanità perché ci può fornire uno strumento comunicativo in più, degli spazi in più per creare legami, per tenerci in contatto. Poi rimane tutto in mano nostra, in mano alla nostra fiducia e responsabilità. Le nostre competenze relazionali possono essere deboli. Il digitale, paradossalmente, secondo me, o comunque magari ancora inconsapevolmente, può aiutarci ad umanizzare le relazioni in modi anche nuovi. Quindi non è necessariamente distruttivo, a meno che non divenga uno strumento opportunistico in termini economici, che sfrutta il nostro tempo, la nostra capacità di riflettere e di ascoltare.

Se viene erosa la nostra *human agency* è un rischio. Se invece la può amplificare o valorizzare può diventare generativo. Come sempre dipende dai contesti e dagli attori di riferimento. E in questo caso sono meno convinto che si apprenda specialmente in famiglia, perché ormai permea tanti contesti e le famiglie sono un po' sovrastate da questa dimensione; occorre un'alleanza tra tutte le agenzie per ridefinire e governare il digitale dal punto di vista culturale. Non dobbiamo dimenticare che le relazioni sane hanno una forte componente culturale.

*Sappiamo che si è occupato di recente del tema del silenzio in ambito sociologico: qual è il ruolo del “silenzio” nell’educare alla pace in famiglia e a lavoro?*

Il silenzio è una delle nostre forme di vita, del nostro modo di essere in vita. E però anche qui lo spazio è ambivalente, perché può assumere anche i caratteri della coercizione, del dominio.

Pensiamo al silenzio degli oppressori, un silenzio che è magari legato solo a un’obbedienza. Se invece il silenzio è vissuto da un punto di vista innanzitutto comunicativo, con una posizione legata all’ascolto e alla comunicazione, ma poi con un’opzione anche qui relazionale, può essere collegato a una riflessività sull’altro che può portare a leggere feedback relazionali, a mettersi nei panni dell’altro. Può essere quindi uno spazio di riflessività, in cui andiamo oltre il nostro punto di vista individuale e riusciamo a leggere le nostre relazioni. Se ci apriamo all’altro e quindi anche alla speranza e alla conciliazione, riusciamo anche a trovare pace nel silenzio. Se invece il silenzio diventa solipsistico, una sorta di introspezione, può portarci magari alla calma, ma non diventa una forma relazionale.

Pensiamo alle proteste silenziose, contro la guerra e i conflitti. Se assumiamo quest’ottica relazionale comunitaria, di attenzione all’altro, il silenzio diventa uno strumento importante di riflessività relazionale e cambiamento, orientato alla conciliazione e alla pace.

Foto di Jochen van Wylick su Unsplash





isvi@isvi.org



## Il progetto dell'ISVI: pace nelle relazioni per dare senso al lavoro

intervista a Stefania Bertolini e Vittorio Coda  
a cura di Sonia Vazzano

*L'ISVI promuove un'imprenditorialità responsabile e aperta all'innovazione. Che cosa significa questo in concreto?*

SB: Promuovere l'imprenditorialità responsabile e aperta all'innovazione è la base della nostra missione; per noi significa promuovere una concezione lungimirante dell'impresa, dei suoi fini del suo modo di essere e di operare e del ruolo che l'azienda è chiamata a svolgere e che l'imprenditore dovrebbe vedere quasi come un "dovere". In questa concezione, il profitto non viene assolutizzato, né sottovalutato, ma perseguito come conseguenza di una forza competitiva e di una capacità coesiva che l'impresa responsabile è in grado di sprigionare.

L'imprenditorialità responsabile e innovativa crea

valore economico e genera al tempo stesso benefici sociali e ambientali. L'azienda si sviluppa e cresce facendo crescere chi collabora con essa, dai lavoratori, ai fornitori, alle comunità locali, all'ambiente. Anche la recente normativa europea sta incentivando questa logica win-win, dove ogni attore può uscirne vincente.

Come ISVI abbiamo predisposto, e resi disponibili sul nostro sito, diversi casi di studio su aziende orientate al bene comune, alla creazione di valore condiviso in vari ambiti, dall'organizzazione del lavoro che mette le persone al centro, allo sviluppo di partnership con fornitori, clienti, comunità, alla ricerca dell'innovazione alleata dell'ambiente e altro ancora.

*Nella Carta dei valori dell'ISVI ci ha colpito la sottolineatura del perché fare impresa oggi e del come farla. Ci sono valori che è molto difficile portare avanti oggi nell'impresa. Come è possibile mettere in dialogo i "valori" con le "logiche di business" nel contesto attuale?*

VC: "Mettere in dialogo" è un fatto di imprenditorialità responsabile e aperta alla innovazione. Il profitto e il soddisfacimento delle attese degli azionisti di un ragionevole dividendo e di crescita del valore azionario sono obiettivi irrinunciabili, ma devono rimanere obiettivi e non diventare lo scopo del fare impresa. Lo scopo è, e deve rimanere, quello di fare fiorire l'impresa nell'interesse e per il bene di tutti i suoi stakeholder. Diversa-

mente le carte dei valori rimangono carta e l'impresa può essere gestita bensì innovando, ma senza costruire un tessuto di relazioni di fiducia reciproca con tutti i suoi interlocutori e generando tensioni prima o poi pregiudizievoli per il suo futuro e per gli stessi interessi dei suoi azionisti. L'innovazione armonica è quella orientata a realizzare una sintesi creativa tra le esigenze di competitività e profittabilità da un lato e le esigenze di rispetto delle persone tutte e dell'ambiente dall'altro.

Al mainstream imprenditoriale, affermatosi a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso con le logiche di massimizzazione del profitto e della creazione del valore delle azioni, si contrappone la concezione di una imprenditorialità innovativa e responsabile a tutto campo, che ISVI è impegnata a diffondere in vari modi facendo leva su esempi concreti di imprese di successo operanti con strategie lungimiranti, nelle quali il valore delle relazioni con tutti gli stakeholder è riconosciuto e perseguito come parte integrante della strategia aziendale.

### *Qual è la sfida più grande che ha davanti l'ISVI guardando al contesto geopolitico attuale?*

SB: Aiutare le aziende a capire che, più che mai in questo contesto geopolitico molto complesso, è importante mantenere la barra dritta, conciliando le esigenze di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa in un contesto complicato e diffici-

lissimo con le istanze sociali e ambientali che ad essa si rivolgono e mantenendo così fede ai valori e all'impegno di una gestione responsabile e innovativa.

Le aziende oggi affrontano sfide diverse originate da instabilità, incertezza, pressione economica, divergenze normative e culturali che impattano sui loro business. In questo contesto mantenere la barra dritta sui valori diventa sempre più difficile. ISVI cerca di aiutare gli imprenditori a capire che un modello d'impresa attento ai valori può essere vincente dal punto di vista competitivo anche in questo scenario.

Come ISVI portiamo avanti l'Obiettivo 17 di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite che richiama il valore delle partnership, perché vogliamo aumentare la cassa di risonanza del nostro messaggio, sia sul piano della formazione a studenti delle superiori e delle università che su quello della promozione e della valorizzazione di esempi di imprese virtuose. Lo facciamo con la redazione di casi, con la pubblicazione di video interviste, diffondendo cultura sull'imprenditorialità responsabile e innovativa come modello vincente.

Potremmo dire che la nostra sfida più grande è alimentare e sostenere la fiducia nei valori imprenditoriali. Quanto più difficile è l'ambiente in cui ci troviamo, tanto più è importante credere nei valori di rispetto delle persone, qualità delle relazioni e umanità che devono continuare a coniugarsi con i valori di economicità, produttività e profitto nell'ottica del bene comune. Perché il rischio che stiamo correndo è quello di perdere la

fiducia nei valori, presi dalla paura che il conto economico ne possa soffrire.

*In questo Quaderno si parla di “pace”: come si fa nascere, si costruisce e si mantiene la pace in azienda? In che modo il livello di benessere organizzativo influisce sulla “pace aziendale”, intesa come riduzione dei conflitti interni, maggiore collaborazione e stabilità delle relazioni tra colleghi e reparti?*

VC: Innanzitutto se i vertici aziendali non hanno dentro sé stessi la pace, non possono né farla nascere, né costruirla, né mantenerla. E la pace non c'è se sono prigionieri di paure, ambizioni e obiettivi personali, che, se assolutizzati, diventano idoli che schiavizzano. I legittimi obiettivi individuali di avanzamento sulla scala sociale – di potere, prestigio, ricchezza – o sono perseguiti come eventuale conseguenza del buon governo e della buona gestione dell'impresa e della rete di relazioni di cui è intessuta la sua vita, oppure diventano lo scopo che acceca e genera malessere e tensioni sfocianti in conflittualità e instabilità.

Il benessere organizzativo si costruisce a partire da un contesto organizzativo in cui le persone sono contente di lavorare, perché si sentono rispettate e considerate come persone e coinvolte in un progetto di impresa bello e lungimirante. Tante sono le iniziative che si possono porre in essere per promuovere il benessere organizzativo, ma tutte devono annodarsi intorno all'obiettivo di

alimentare un clima e un habitat lavorativo sereno e operoso che per l'appunto fa stare bene insieme le persone.

La pace aziendale è conseguenza della pace che c'è dentro le persone. Per questo è importante che le persone ai vertici abbiano questa pace dentro di loro, così da diffonderla tutto intorno con comportamenti ricchi di intelligenza e amore per l'impresa e per le persone, considerate come un tutt'uno. Prosperità dell'impresa e benessere delle persone devono considerarsi un binomio inscindibile nel concreto fare impresa. Creatività e innovazione devono andare in questa direzione.

*Nelle numerose best practices del panorama italiano che avete incontrato tante hanno nella famiglia una radice culturale molto forte. In che modo dalla gestione familiare si può imparare la gestione di un'impresa?*

SB: Sì, nella realtà italiana vi sono molte imprese gestite in modo esemplare che hanno le loro radici nei valori di una famiglia. Esse hanno formato oggetto di una ricerca interdisciplinare fortemente voluta dal Presidente di ISVI, cav. lav. dott. Reza Arabnia che ha dato luogo alla pubblicazione *Il segreto italiano. Tutta la bellezza che c'è* (a cura di V. Coda, Treccani 2023). In questo studio la domanda di ricerca era: come si spiega che in un Paese come il nostro, in cui tanti sono gli ostacoli al fare impresa, vi siano tante belle imprese di successo? Quali gli ingredienti di successo che

hanno consentito loro di conquistare primati mondiali di cui non possiamo che essere orgogliosi? Ebbene, molte di queste aziende hanno origine da famiglie in cui i valori del lavoro ben fatto, vissuto con impegno e con rispetto delle persone e del bene comune erano radicati e sono stati trasmessi ai figli. La gestione della famiglia può essere una scuola preziosa per imparare a gestire un'impresa, perché è nelle dinamiche di una famiglia in cui ci si vuole bene, ci si rispetta, ci si aiuta vicendevolmente, si pensa anche agli altri e non soltanto a sé stessi, che si sviluppano valori e competenze trasversali utilissimi in ambito aziendale, come sincerità, trasparenza, dialogo, empatia, ascolto, gestione dell'imprevisto... Nella ricerca ISVI su *Innovazione tecnologica, innovazione culturale e successo dell'impresa* (a cura di V. Coda, D. Montemerlo, A. Zattoni, Egea 2021) ci sono tanti spunti sul legame virtuoso che si instaura nelle imprese familiari tra famiglia e impresa quando entrambe sono bene gestite.

### ***Cambiamento, relazioni e bene comune: sono questi gli ingredienti dell'impresa?***

VC: Se intendi gli ingredienti di un'impresa concepita per conseguire un successo non effimero, essi sono: un posizionamento forte sui mercati di sbocco, frutto di un lungimirante dinamismo strategico; relazioni di qualità con tutti gli stakeholder, improntate a rispetto, correttezza, trasparenza, fiducia reciproca; un solido assetto

economico-finanziario-patrimoniale; un habitat lavorativo operoso e sereno. Tutto ciò funziona quando c'è una leadership sana, protesa a fare bene il bene dell'impresa, che si prende cura della stessa e delle persone a vario titolo in essa e da essa coinvolte in armonia col bene comune.

L'impresa è qualcosa di molto complesso. Per rendersi conto della sua complessità sistemica e dinamica, si consideri la miriade di variabili in gioco e il loro interagire che modifica di continuo la situazione dell'impresa. Una mappa di tali variabili può essere disegnata ispirandosi al modello dei quattro quadranti di Ken Wilber (*Integral Psychology. Consciousness, spirit, psychology, therapy*, 2000, trad. it. *Psicologia integrale. Coscienza, spirito, psicologia e terapia*, Spigno Saturnia, Edizioni Crisalide, 2014), come ha cercato di fare Frederic Laloux (*Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker, 2014, pp. 225 ss.). Il citato modello suggerisce che le variabili tutte sono rappresentabili in una matrice 2x2 distinguendole secondo una prospettiva individuale o collettiva e secondo una prospettiva interiore o esteriore, Ad esempio, lo scopo di fatto perseguito dal CEO, i suoi pensieri, atteggiamenti, convincimenti profondi sono tutte variabili individuali e interiori; essi impattano su ciò che lui comunica ai dipendenti e decide vada fatto, che sono variabili individuali ed esteriori; queste, a loro volta, si traducono in tutto un insieme di attività che definiscono il modello organizzativo funzionante, che è complessa varia-

bile aggregata, esteriore e collettiva; tutto poi concorre al formarsi della una cultura organizzativa, variabile collettiva e interiore che retroagisce su tutta la realtà interiore ed esteriore dell'azienda e delle persone.

### *Quali sono i progetti futuri dell'ISVI?*

SB: Per il futuro, come direttore, mi auguro di ampliare il numero di persone con cui condividere la nostra mission. Al momento svolgiamo già diverse attività con format sempre diversi: incontri in presenza, online, in azienda, attività di ricerca, pubblicazioni e produzione di materiale didattico per le scuole superiori, le università, nonché percorsi formativi per i giovani entrati di recente nel mondo del lavoro, ma sui quali l'azienda già vuole investire. Sono già tanti format, è vero, ma per il futuro mi auguro di riuscire a parlare in modo più efficace ad un pubblico sempre maggiore.

Per fare questo, stiamo già cercando di raggiungere i territori, partendo da quelli più vicini a Milano. Ci siamo avvalsi della tecnologia utilizzando la piattaforma "Educazione digitale" per promuovere un nostro PCTO, un percorso di competenze trasversali e orientamento su che cosa significa la buona gestione e il buon governo di un'azienda. Portiamo avanti questo progetto già da 2 anni e al momento si sono iscritti al nostro percorso 18.285 studenti delle scuole medie superiori: il messaggio che veicoliamo è sempre lo stesso, ma ogni volta inseriamo nuovi testimoni, nuove espe-

rienze, nuovi casi aziendali. Il futuro dell'ISVI sono i giovani su cui abbiamo deciso di puntare.

*Le chiediamo in conclusione tre messaggi finali: uno per i junior che iniziano a lavorare e che possono costruire da subito la pace in azienda; uno per i senior che lavorano ormai da diversi anni e che si trovano a difenderla; uno per entrambi, per diffondere il senso del lavoro in un'ottica il più possibile condivisa...*

VC: Ai junior dico di sforzarsi di capire cos'è un'azienda e cosa vuol dire entrarvi in punta di piedi, con umiltà, curiosità e tanta voglia di imparare, senza scoraggiarsi per difficoltà e delusioni. Crescere umanamente e professionalmente è la cosa più importante, più dello stipendio e del bilanciamento tra vita e lavoro, cose fondamentali ma che il primo impiego può non consentire come sarebbe desiderabile.

Ai senior mi permetto di suggerire di non guardare i giovani in maniera giudicante, magari lamentandosi perché si impegnano poco rispetto a quanto facevano alla loro età, ma in modo benevolo, che si traduca in ascolto, comprensione, aiuto a crescere. E ciò per instaurare da subito una relazione di fiducia reciproca. Questa è la precondizione per capire quali sono le loro ragionevoli e giuste aspettative; per fare loro comprendere quali sono le esigenze di efficienza, economicità e vita duratura dell'impresa; per formulare eventuali proposte lavorative atte a con-

ciliare le esigenze dell'impresa con le attese dei giovani. Tengono poi presente che il cambiamento comincia sempre da noi, per cui occorre lavorare pazientemente su se stessi, sui propri atteggiamenti e sul modo di porsi nei confronti di quei giovani così diversi da quelli dei loro tempi. A entrambi, junior e senior, dico: considerate il valore delle relazioni di cui è intessuta la vita dell'impresa; cercate di costruire giorno dopo giorno, fra voi tutti e con tutti gli interlocutori esterni, relazioni autentiche, basate su correttezza, trasparenza, rispetto, empatia, aiuto vicendevole. A tutti l'augurio di continuare sempre a crescere lavorando bene insieme, in un clima sereno e operoso, per qualcosa che dà senso al lavoro e al vivere di ciascuno.



[www.linkedin.com/in/mirkomontuori/](https://www.linkedin.com/in/mirkomontuori/)



## Promuovere pace, sicurezza e sviluppo: l'impegno dell'ONU

intervista a Mirko Montuori  
a cura di Sonia Vazzano

*Le opinioni espresse in questa pubblicazione sono quelle dell'autore e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Organizzazione delle Nazioni Unite o delle sue organizzazioni affiliate. Le denominazioni utilizzate non implicano l'espressione di alcuna opinione da parte delle Nazioni Unite o delle sue organizzazioni affiliate in merito allo status giuridico o di sviluppo di qualsiasi paese, territorio, città o area o delle sue autorità, o in merito alla delimitazione delle sue frontiere o confini.*

***Promuovere la pace, la sicurezza e lo sviluppo: com'è possibile in questo momento storico in cui stiamo vivendo ora?***

Ottanta anni fa il mondo decise di voltare pagina rispetto agli orrori della seconda guerra mondiale

fondando l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU). La Carta di San Francisco del 1945 sancì l'impegno della comunità internazionale per il mantenimento della pace e della sicurezza internazionale, la promozione di relazioni amichevoli tra le nazioni e la promozione dei diritti umani e del progresso sociale, sottolineando il ruolo centrale della stessa ONU per armonizzare le relazioni internazionali.

Nel mondo post-bipolare, in un contesto sempre più frammentato e paradossalmente più ostile al multilateralismo, si riscontra una certa difficoltà nel realizzare gli obiettivi onusiani in maniera universale ed efficace, e molti sono i conflitti in atto. Eppure, se l'ONU non ci fosse bisognerebbe inventarla: l'organizzazione rappresenta ancora il principale forum di negoziazione a livello internazionale; è un'organizzazione della conoscenza, con esperti in una miriade di settori che aiutano a forgiare le politiche nazionali; è presente in maniera capillare in quasi ogni Paese del mondo, per supportare la realizzazione delle politiche messe a punto in collaborazione con i governi.

A livello macro, ritengo che sia necessario insistere nella direzione dei principi di diritto internazionale, in particolare di diritto internazionale umanitario, per regolare e umanizzare le relazioni tra Stati. La pace, poi, nasce dalle relazioni personali, a partire dal rapporto con se stessi e le proprie famiglie. Mi pare che nel mondo contemporaneo l'umanità abbia guadagnato in benessere, salute e in alcuni casi in diritti, ma spesso abbia perso la capacità di ascoltare, di perdonare, di donarsi all'altro.

*In che modo il riconoscimento del diritto all'esistenza dell'altro, della sua peculiarità e origine, facilita il dialogo nei percorsi di pace tra stati?*

Ogni Stato sovrano in quanto tale deve possedere una popolazione stabile, un territorio definito, un governo effettivo e la capacità di entrare in relazione con altri Stati. Per quanto concerne il riconoscimento, criterio non strettamente necessario per la formazione di uno Stato, sono molti i casi di non riconoscimento o riconoscimento parziale, alcuni dei quali di stretta attualità. È chiaro che vi siano casi difformi, in cui i quattro criteri citati della Convenzione di Montevideo sui Diritti e Doveri degli Stati del 1933 entrano in gioco in maniera diversa. Tuttavia, quando uno Stato sia effettivamente sovrano, il fattore del riconoscimento può diventare un ostacolo alle relazioni amichevoli tra nazioni e potenzialmente alla pace e alla sicurezza internazionale.

Da amico, riconoscendoti, conoscendoti nuovamente o con occhi nuovi, ti offro la possibilità di riavviare un dialogo, di re-incontrarti; lo stesso può dirsi nelle relazioni tra Stati. Il riconoscimento è spesso il primo passo per instaurare relazioni diplomatiche, facilitando scambi e comprensione reciproca.

*Come i principi sperimentati in famiglia, a scuola e a lavoro possono ispirare le relazioni tra stati?*

Nonostante i dati relativi ai divorzi e alla demografia in Europa ci dicano altrimenti, credo che la

famiglia (di origine o costruita) sia ancora la principale cellula della nostra società, il nucleo in cui nasciamo, cresciamo, prepariamo la nostra vita nel mondo e coltiviamo relazioni durature. Le relazioni all'interno delle famiglie e delle comunità, dove si formano tendenze all'aggressività o alla non violenza, diventano dunque fondamentali. Allo stesso modo, il luogo di lavoro offre uno spazio per praticare la comprensione reciproca e la cooperazione. Riconoscendo a tutti il diritto-dovere di svolgere un'attività che contribuisca al progresso sociale, la Costituzione italiana riconosce la fondamentale importanza del lavoro nello sviluppo della persona e della società.

Già Freud riconosceva come i principi sperimentati in famiglia e al lavoro possano ispirare le relazioni tra Stati. Egli riteneva che la sua teoria psicanalitica potesse essere applicata alle relazioni internazionali considerando come l'inconscio, gli istinti e i conflitti irrisolti influenzano il comportamento di uno Stato. Molti altri psicologi e sociologi hanno indagato tale relazione tra micro e macro. Tra questi, Irvis Janis, studiando le dinamiche dei piccoli gruppi, sviluppò la teoria del pensiero di gruppo, ampiamente applicata al processo decisionale di politica estera. Secondo tale teoria, quando un gruppo decisionale altamente coeso evita la valutazione critica di punti di vista alternativi, ciò può portare ad azioni irrazionali e disumanizzanti contro i gruppi esterni. Nella disciplina delle Relazioni Internazionali, lo stesso Funzionalismo esamina come le istituzioni soddisfino i bisogni della società. Tali teorie impli-

cano che la propria esperienza personale in famiglia, a scuola e al lavoro contribuisca in maniera decisiva ad ispirare la propria vita pubblica (in quanto cittadini, elettori, leader o membri di un gruppo organizzato).

In definitiva, praticare il rispetto e la cooperazione nelle nostre relazioni più strette contribuisce a costruire il tessuto sociale necessario per un mondo più giusto e pacifico. La pace, così, si configura non come un concetto astratto, ma un impegno profondamente personale, costruito nei propri contesti familiari e lavorativi.

*Nel suo lavoro, come porta avanti la risoluzione dei conflitti nel raggiungimento del bene comune? Qual è il ruolo specifico che la comunicazione ha in questo contesto?*

Da quasi tre anni lavoro come funzionario nel settore della comunicazione per l'amministrazione del Fondo Pensione dell'ONU a New York, dopo quasi undici anni trascorsi in un ruolo simile alla FAO a Roma. Nel mio come in tutti i lavori ritengo che il ruolo del comunicatore sia fondamentale per informare, coinvolgere, ma soprattutto ascoltare: come amo ripetere, Dio ci ha creati con due orecchie e una bocca per ascoltare il doppio di quanto parliamo. Senza la capacità di ascoltare, conoscere le istanze dell'altro, per immedesimarsi nella sua situazione non vi è vera comunicazione, ma prevaricazione. È chiaro, poi, che dopo aver ascoltato un leader debba avere una

capacità di sintesi in linea con i valori dell'organizzazione e con il proprio pensiero critico.

Nel mio piccolo, in situazioni potenzialmente o apertamente conflittuali ho imparato a confrontarmi in una relazione duale con la persona in conflitto, sempre esplicitando il mio pensiero con chiarezza dopo averne raccolto le istanze. Nel contesto lavorativo multiculturale per eccellenza, poi, la capacità di ascoltare e comunicare va accompagnata a una sensibilità culturale molto marcata, che sappia riconoscere e arricchirsi nelle differenze, avendo come riferimento i valori onusiani di inclusione, integrità, umiltà e umanità.

*In che modo coltivare la cultura della pace rappresenta un modo per lavorare sulle relazioni? Quali caratteristiche necessita questo impegno e che valori possono guidare un tale processo?*

Prima di iniziare la mia carriera come funzionario internazionale ho avuto l'occasione di lavorare per Mayors for Peace, un'organizzazione che coinvolge migliaia di sindaci da tutto il mondo in una campagna globale per il disarmo nucleare. A capo dell'organizzazione vi sono i sindaci di Hiroshima e Nagasaki, cittadine giapponesi devastate dalle bombe atomiche al termine della seconda guerra mondiale, ed un ruolo di leadership in Europa è assegnato al sindaco di Ypres, cittadina delle Fiandre, nei cui campi vennero utilizzate armi chimiche – l'iprite – per la prima volta nel corso della prima guerra mondiale.

Tra i principali sostenitori e testimoni dell'organizzazione vi sono gli hibakusha, i giapponesi sopravvissuti all'atomica. La loro risposta a una delle più grandi tragedie della storia mi ha segnato profondamente: alla guerra hanno preferito la pace, sostituendo all'odio l'amore e la speranza. Persone anziane segnate dalle ferite corporee e spirituali, ma con una forza interiore e una dignità insuperabili. Persone che hanno scelto di utilizzare la propria sofferenza come monito alle future generazioni. Il loro unico scopo: educare alla pace ricordando al mondo l'atrocità della più terribile arma costruita dall'umanità affinché non venga mai più utilizzata. Sono certo che a segnare l'approccio degli hibakusha sia stato l'elemento socio-culturale; ma altrettanta importanza, a mio avviso, ha avuto il processo di riconoscimento personale e collettivo del pericolo posto dalle armi nucleari per l'intera umanità. Un'operazione da cui ciascuno di noi può imparare, costruendo un sistema di valori che abbia come riferimento le regole del vivere civile a partire dai principi di bene comune e solidarietà. L'esempio degli hibakusha rimane un faro di speranza ed esempio di come sia possibile trarre lezioni positive anche dalle pagine più buie della storia.

*Come vede il ruolo dell'istruzione nel contribuire al percorso di pace tra i popoli?*

Nel corso della mia vita, a Salerno come a Milano, a Bruxelles come a Parigi, a Ginevra come a Washington e a Roma come a New York ho potuto

sperimentare come spesso la non conoscenza dell'altro reca assenza di comprensione, diffidenza, timore e discriminazione. L'istruzione contribuisce a far conoscere e rispettare culture, religioni, lingue e tradizioni diverse, e a comprendere l'esistenza di bias che possono distorcere la nostra percezione del reale. Promuovendo il dialogo, la tolleranza e la risoluzione non violenta dei conflitti, l'istruzione contribuisce a formare quella scala di valori a livello micro necessaria per una pace sociale duratura.

Apprendere concetti relativi ai diritti umani, ai principi democratici e alla dignità umana permette la formazione di cittadini e futuri leader consapevoli e responsabili.

In definitiva, è fondamentale che la scuola aiuti a sviluppare competenze come l'empatia, la tolleranza e la comprensione interculturale, promuovendo la cittadinanza globale a tutti i livelli.

*Conciliazione famiglia-lavoro e pace: alla luce della sua esperienza personale e professionale che cosa lega a suo avviso la cultura della famiglia e quella del lavoro con il tema della pace?*

Non è un mistero che l'istituzione familiare, oggi, sia in difficoltà. Le cifre, soprattutto in Italia, sono impietose: vi sono sempre meno matrimoni, sempre più matrimoni falliscono, ogni coppia ha in media meno di due figli, sempre più persone – soprattutto giovani – decidono di emigrare. I paesi dell'entroterra si svuotano, le città perdono molti

dei loro abitanti. Una crisi demografica e sociale che ha molte concause. Tra queste vi sono certamente l'aspetto economico e la difficoltà di conciliare famiglia e lavoro. Da marito e padre, non posso che riscontrare l'inconsistenza di politiche familiari che prevedano reali tutele e incentivi, la scarsa attenzione della maggior parte delle imprese alla maternità e paternità, la crisi di una rete sociale e familiare ormai disgregata. Per molti versi, dunque, la nostra società ha invalidato il patto sociale, abdicato alla promessa di crescita, e azzerato le prospettive di realizzazione professionale di una moltitudine di uomini e donne. Eppure, qualche segnale pare emergere soprattutto dalla società civile, da qualche impresa guidata da un *genius loci*, e da un numero di organizzazioni che si fanno promotrici di politiche per la famiglia e per il lavoro. Sono segnali da coltivare, promuovere, e imitare affinché abbiano un effetto moltiplicativo.

Nel mio contesto lavorativo ho la fortuna di lavorare con persone di estrazione e competenze molto diverse, ma accomunati da un quadro di valori e comportamenti ben definito. Lavorare insieme verso un obiettivo comune, nel mio caso la sicurezza finanziaria di coloro che hanno servito il mondo nel corso della loro carriera internazionale, fornisce una chiarezza di fondo e favorisce lo spirito di squadra necessario per realizzarsi professionalmente.

Pur con i nostri errori e le nostre contraddizioni, fare del proprio meglio in famiglia come al lavoro, amando gli altri come se stessi, è, in definitiva, lavorare per la pace.



## Note sugli autori e sulle autrici

### Giacomo Vigorelli

È membro del CDA della Fondazione Marco Vigorelli. Si laurea in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano nel 2005. Nel 2012 consegue un MBA all'INSEAD tra Francia e Singapore. Lavora per sette anni in Boston Consulting Group, maturando esperienze in Asia, Medio Oriente e Stati Uniti oltre che in Europa, e due anni in Fiat, dividendosi tra Italia e Polonia. Dal 2017 al 2021 lavora in Philips nel settore delle apparecchiature medicali, prima ad Amsterdam come Group Strategy Director, poi in Polonia, come Head of Strategy per il centro est Europa, e da ultimo a Singapore come responsabile Marketing e vendite. Nel 2022 è Chief Innovation and Strategy Officer in Intertek (FTSE 100) a Londra. Attualmente gestisce una linea di prodotti per TE Connectivity, una multinazionale che opera in ambito medicale.

Sposato e padre di due figli, ama viaggiare e conoscere nuove culture ed è appassionato di alpinismo, specie di arrampicata su roccia e ghiaccio.

### Tiziana De Marino

È membro del CDA della Fondazione Marco Vigorelli. Si laurea con lode in Economia e Commercio presso l'Università "La Sapienza" di Roma e ot-

tiene una Specializzazione in Commercio con l'Estero, quindi consegue la Laurea in Scienze Religiose e, successivamente, quella in Teologia. Dal 1999 opera nel Largo Consumo e nel Mercato farmaceutico in ruoli dirigenziali presso multinazionali (Reckitt Benckiser, Heinz, Johnson & Johnson). Per oltre vent'anni guida team commerciali e cross-funzionali, sviluppando competenze nella valorizzazione delle persone e nelle relazioni strategiche. Oggi è docente a contratto, formatrice di studenti e professionisti e consulente strategica per imprese e atenei. Fa parte dell'Assemblea Federmanager Roma e del Coordinamento Minerva Roma; per FMV coordina il CFR Lab all'Università Statale di Milano.

Sposata con Yussef e madre di Paolo, con entrambi condivide le sue passioni: la vela e le immersioni.

## **Stefania Bertolini**

Dopo la laurea in economia aziendale conseguita presso l'Università Bocconi, si è da sempre dedicata ai temi della sostenibilità impegnandosi in attività di ricerca e formazione. Svolge attività di docenza in economia aziendale e sui temi in nesso con la sostenibilità presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, IULM e Fondazione IES Abroad. Dirige l'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI) ed è Segretario Generale de Sustainability Makers, associazione italiana dei professionisti della sostenibilità che ha contribuito a fondare nel 2006.

## Lucrezia Cavagnis

È psicologa, assegnista di ricerca in Psicologia Sociale presso l'Università degli Studi di Bergamo e dottoranda in Psicologia presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. I suoi interessi di ricerca riguardano principalmente le relazioni familiari, la conciliazione tra vita lavorativa e familiare, il comportamento prosociale e la gentilezza. Si occupa inoltre di psicologia forense, con particolare attenzione alle strategie per la raccolta delle informazioni in ambito investigativo. È rappresentante italiana dell'European Association of Psychology and Law ed è autrice di pubblicazioni scientifiche nazionali e internazionali.

## Vittorio Coda

Professore emerito dell'Università Bocconi, dove ha insegnato Strategia e politica aziendale e ha ricoperto incarichi istituzionali, fra cui quelli di presidente della Scuola di Direzione Aziendale e direttore del Dipartimento di Economia Aziendale. In precedenza ha insegnato nelle Università di Urbino (sede distaccata di Ancona) e Ca' Foscari di Venezia. È autore di numerose pubblicazioni scientifiche, fra cui *La valutazione della formula imprenditoriale* (1984), *L'orientamento strategico dell'impresa* (1988), *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa* (1991), *Il governo della dinamica della strategia* (con E. Mollona) (2002), *Entrepreneurial Values and Strategic Manage-*

*ment – Essays in Management Theory* (2010); *Towards an Integrated Theory of Strategy* (con M. Zollo e M. Minoja) (2017). Nel 1999 gli è stato conferito il Premio Invernizzi per l'economia. È presidente del Comitato Scientifico dell'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI) dalla fondazione. All'attività di ricerca e di insegnamento ha affiancato la consulenza direzionale e incarichi presso società ed enti. I suoi attuali interessi vertono sui temi dell'imprenditorialità responsabile e innovativa, del buon governo delle organizzazioni, dello sviluppo sostenibile (di imprese e sistemi economici locali).

## Costanza Marzotto

È nata in Italia il 27 maggio 1947. Si sposa nel 1969, ha tre figli e cinque nipoti.

Diplomata in servizio sociale, laureata in filosofia e iscritta all'albo dell'ordine professionale degli psicologi della Lombardia, n. 03/733, è socio fondatore della SIMeF, Società italiana dei mediatori familiari nel 1995, e socio didatta, Certificata mediatore familiare, AICQ/SICEV di Milano n. 014.

Membro del board scientifico e responsabile per la formazione del Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia dell'Università Cattolica di Milano, pratica come mediatrice familiare nei conflitti coniugali per separazione o divorzio e nei conflitti intergenerazionali. Conduce gruppi di parola per figli di genitori separati, per figli che hanno perso un genitore, per genitori separati e per nonni di famiglie divise.

È formatrice e supervisore in mediazione, in Italia e all'estero.

## **Mirko Montuori**

È un funzionario pubblico internazionale con oltre 16 anni di esperienza professionale presso le Nazioni Unite, organizzazioni della società civile e settore privato in Italia, Francia, Belgio e Stati Uniti.

Tra i suoi principali interessi vi sono la comunicazione strategica e il ruolo delle tecnologie emergenti nel risolvere i problemi delle persone e delle organizzazioni. In questo contesto, ha coordinato decine di campagne di comunicazione globali, incluso l'Anno Internazionale della Salute delle Piante, ha guidato gli sforzi per creare il primo sistema di commenti online per testi normativi della FAO, e ha promosso in molteplici sedi la soluzione di identità digitale UNJSPF, l'applicazione dell'intelligenza artificiale ai processi di comunicazione del Fondo e l'iniziativa di identificazione digitale delle Nazioni Unite.

È funzionario per l'informazione pubblica per il Fondo Pensioni Congiunto delle Nazioni Unite a New York da febbraio 2023. Dal 2012 al 2023 ha lavorato per l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Alimentazione e l'Agricoltura (FAO) a Roma, dove ha ricoperto diversi ruoli nella comunicazione, tra cui vice team leader e responsabile della comunicazione presso l'ufficio del direttore della più grande divisione tecnica della FAO. In

precedenza, ha ricoperto diversi ruoli nella comunicazione in Belgio, Francia, Italia e Stati Uniti (2008-2012).

Ha conseguito una Laurea Triennale in Scienze Politiche e Relazioni Internazionali e una Laurea Magistrale in Relazioni Internazionali presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, una Laurea Magistrale in Management Pubblico presso l'Università di Salerno e un Master in Diplomazia presso l'Istituto per gli Studi Politici Internazionali (ISPI) di Milano. È stato inoltre studente in scambio presso l'Università di Ginevra e l'Institut d'Études Politiques de Paris - Sciences Po. È autore di centinaia di pubblicazioni, articoli e altri prodotti di comunicazione per le Nazioni Unite e altri enti.

## **Matteo Moscatelli**

È laureato in Psicologia delle Organizzazioni e del Marketing e il PhD in Scienze Organizzative e Direzionali presso l'Università. Dal 2022 è ricercatore a tempo determinato presso la Facoltà di Psicologia della stessa Università, dove si occupa di welfare, innovazione sociale e valutazione d'impatto dei servizi, con particolare attenzione all'agency relazionale e al capitale sociale. Ha conseguito l'Abilitazione Scientifica Nazionale come professore associato di Sociologia Generale (2020) ed è autore di circa 100 contributi scientifici. È membro del consiglio scientifico della sezione Politica Sociale dell'AIS dal 2021, del

comitato direttivo del Master in Mediazione Familiare di ASAG, e partecipa ai gruppi di ricerca FamLens e ModaCult in Università Cattolica. Collabora inoltre a comitati scientifici e editoriali di riviste e collane dedicate a sociologia, welfare e innovazione sociale.

## Francesca Giorgia Paleari

È professoressa associata di Psicologia Sociale all'Università degli Studi di Bergamo, dove insegna psicologia sociale, psicologia dei gruppi e delle relazioni interpersonali. È anche docente presso la Scuola di Dottorato dell'Università Cattolica di Milano ed è stata membro del Collegio Docenti del Dottorato in Psicologia dell'Università degli Studi di Bergamo. Coordina un progetto internazionale sul perdono divino nelle tre principali religioni monoteiste, finanziato dalla John Templeton Foundation. Ha partecipato a un progetto PRIN sul perdono e la riconciliazione in riferimento al terrorismo degli Anni di Piombo in Italia. I suoi interessi di ricerca si concentrano principalmente sulle relazioni familiari e di coppia, sul conflitto lavoro-famiglia, sul perdono interpersonale e di sé, e sulla resilienza in situazioni altamente sfidanti. Si occupa inoltre di processi di gruppo (come il perdono intergruppi e i pregiudizi), di metodologia della ricerca e di validazione di strumenti di valutazione psicologica, alcuni dei quali ampiamente utilizzati a livello internazionale. È autrice di oltre cinquanta pubblicazioni scientifiche su questi temi.

## Francesco Varanini

È nato a Pisa nel 1949, laureato in Scienze Politiche con indirizzo etnografico.

Negli anni '70 è stato antropologo in America Latina. Negli anni '80 presso la più grande casa editrice italiana ha ricoperto varie posizioni di responsabilità e guidato il progetto di digitalizzazione degli archivi degli articoli pubblicati sui periodici Mondadori e su Repubblica. Negli anni '90 è stato direttore generale della casa editrice del settimanale "Cuore" e co-fondatore del settimanale Internazionale, nonché amministratore delegato della relativa casa editrice.

Presso la Business School ISTUD nel 2000 ha progettato e diretto il primo master dedicato in Italia al business fondato su tecnologie digitali.

Formatore e consulente, lavora sulle intersezioni tra la cultura umanistica e la cultura tecnico-scientifica, tra le dinamiche relazionali puramente umane e gli approcci informatici e computazionali.

Ha insegnato (dal 2003) per dodici anni Informatica Umanistica presso l'Università di Pisa. Successivamente ha tenuto cicli di seminari presso l'Università di Udine. Ha fondato nel 2004 e diretto fino al gennaio 2023 "Persone & Conoscenze", rivista mensile rivolta ai professionisti delle Risorse Umane. Dalla primavera 2022 al giugno 2023 è stato direttore della MIT Sloan Management Review Italia.

Dal luglio 2013 al novembre 2015 è stato Presidente per la Lombardia dell'Associazione Italiana

Formatori (AIF). È socio fondatore (nel 2002) di Assoetica, associazione per la diffusione di atteggiamenti etici e responsabili, dove ha ricoperto il ruolo di Direttore Scientifico; dal 2021 ne è Presidente.

Tra le sue pubblicazioni: *Romanzi per i manager. La letteratura come risorse strategica* (Marsilio, 2000); *Leggere per lavorare bene. Nuovi romanzi per i manager* (Marsilio, 2007); *Le parole del manager. 108 voci per capire l'impresa* (Guerini e Associati, 2006); *Contro il management* (Guerini e Associati, 2010); *Projects and Complexity* (con Walter Ginevri, CRC Press, 2012); *Le vie della formazione. Creatività, innovazione, complessità* (con Gianluca Bocchi, Guerini e Associati, 2013); *Macchine per pensare. L'informatica come prosecuzione della filosofia con altri mezzi* (Guerini e Associati, 2016); *Le Cinque Leggi Bronzee dell'Era Digitale. E perché conviene trasgredirle* (Guerini e Associati, 2020); *Perché posso dirmi formatore* (Editoriale Scientifica, 2021); *Marchionne non è il migliore dei manager possibili* (Guerini Next, 2022); *Splendori e miserie delle intelligenze artificiali. Alla luce dell'umana esperienza* (Guerini e Associati, 2024).

È iscritto all'albo dei giornalisti dal 1981 ed è saggista e critico letterario, con una particolare attenzione per la letteratura e la cultura ispanoamericana. È autore di *Viaggio letterario in America Latina*, Marsilio, 1998 (tradotto anche in spagnolo).

## Valerio Vasale

È Iscritto all'Albo degli Avvocati dell'Ordine di Roma dal 13/11/2006, è socio fondatore della Camera dei Minori e della Famiglia di Roma, aderente alla U.N.C.M., ricoprendo la carica di Segretario e Responsabile per la comunicazione, nonché membro della Redazione della Rivista online "Giustizia minorile - Raccolta di giurisprudenza di merito del Tribunale per i Minorenni di Roma". Da sempre impegnato nel diritto di famiglia, minorile e tutelare, svolge altresì attività legale e dirigenziale a difesa dei Consumatori, per le Acli Provinciali di Roma APS e per le Acli Regionali del Lazio APS, delle quali, attualmente, è Consigliere e Membro delle rispettive Presidenze. Ha conseguito il titolo di mediatore civile ed è iscritto come Curatore del Minore, nell'elenco tenuto dal Tribunale Civile di Roma e della Regione Lazio, nonché nell'elenco degli Avvocati iscritti al gratuito patrocinio. È stato Membro della Commissione Famiglia e Minori - Progetto Consiliare del Consiglio Ordine Avvocati di Roma, nonché Consulente dello Sportello informativo istituito presso il Tribunale per i Minorenni di Roma.

Foto di Luemen Rutkowski su Unsplash



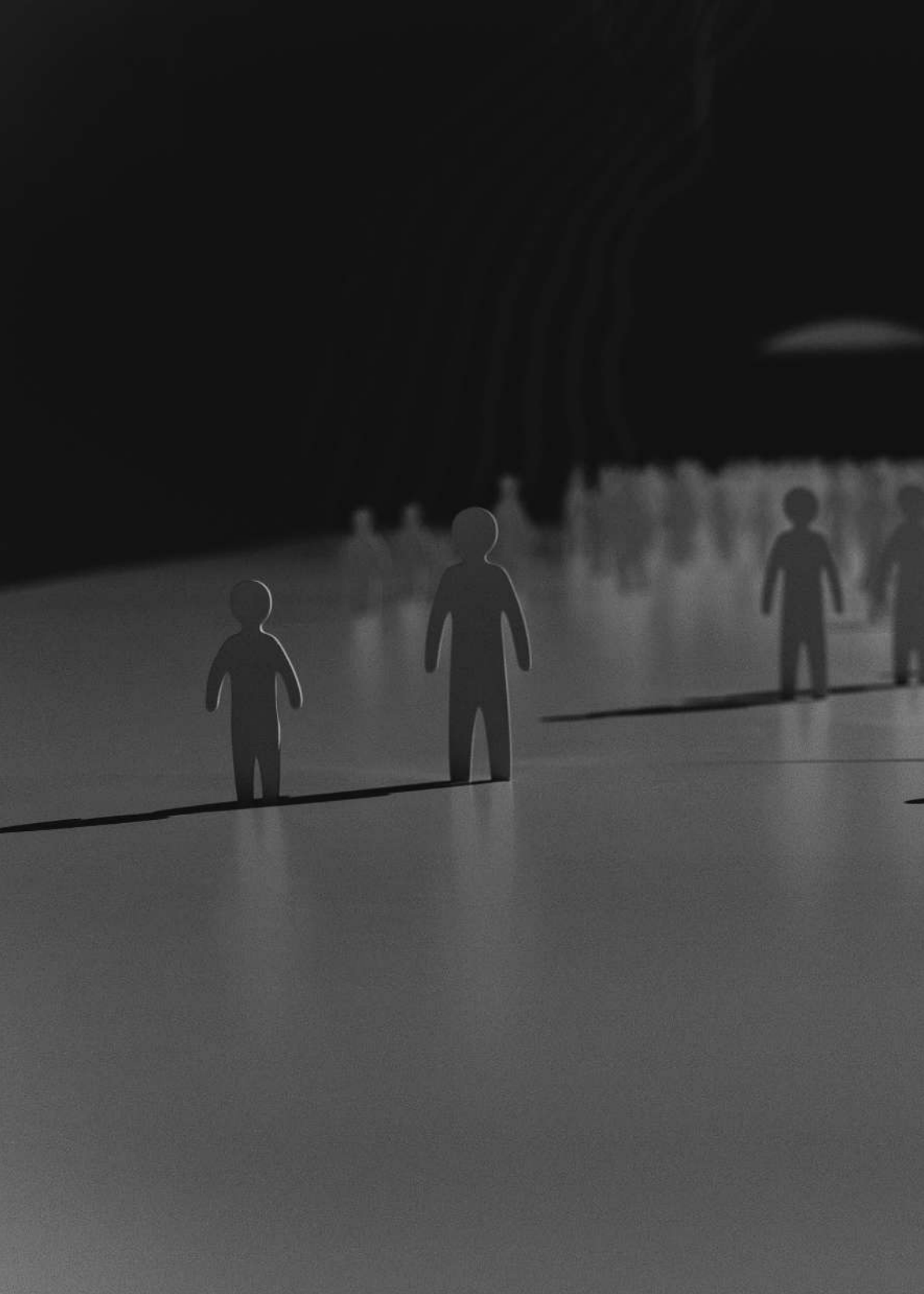


Foto di Rafael AS Martins su Unsplash





Quaderni FMV Corporate Family Responsibility  
Pace e conciliazione famiglia-lavoro:  
famiglie e aziende in un contesto globale, 16/2025  
[www.marcovigorelli.org](http://www.marcovigorelli.org)



novembre 2025  
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 978-88-946816-7-3



9 788894 681673



Lo scopo di queste pagine è andare oltre l'analisi, fornendo spunti utili per un cambiamento reale. Alla base di tutto c'è la famiglia, nucleo originario dell'educazione al rispetto dell'altro. È lì che si impara a riconoscere la dignità di ciascuno, a conciliare bisogni diversi, a trasformare i conflitti in occasioni di crescita. Da questa radice si sviluppano le relazioni aziendali perché restituire equilibrio al mondo del lavoro è il passo necessario per restituire serenità all'intera società. Solo investendo nella famiglia come primo laboratorio di pace sarà possibile costruire una società più giusta e un ordine internazionale più stabile e cooperativo. La pace tra i popoli nasce dalla pace nelle famiglie.

"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 978-88-946816-7-3



9 788894 681673