

Incontro meeting:

Andrea Dellabianca: Buongiorno, benvenuti a questo incontro dal titolo “Ogni uomo ha il suo lavoro”, senza la H ma con la A e la L, che è il titolo anche della mostra sul tema del lavoro che è presente nel padiglione C1, nell'area compagnia delle opere. Questo titolo prende spunto dal titolo del meeting, dalla frase di Elliot che termina con questa parte sul lavoro, proprio perché è tutto questo tema affrontato da Elliot, da cui il meeting ha tratto il suo titolo. Eh, ma non è per tutti questo incontro.

No, adesso penso di... Ci siamo? Si sente? Meglio? Perfetto. Allora, riprendevo l'introduzione che è appunto l'incontro di presentazione della mostra. La mostra nasce da un lavoro che è iniziato lo scorso anno qui al meeting, sul tema della sfida del senso del lavoro.

In questi anni abbiamo notato che siamo in un momento di particolare record occupazionale, più di 24 milioni di occupati, ma anche un alto tasso di insoddisfazione lavorativa. E effettivamente nel mondo del lavoro, per noi, per le persone che lavorano con noi, i nostri collaboratori, sono emerse domande, generate anche da nuove sfide, ma sono emerse domande che riportano insistentemente il tema del perché lavoro, che scopo ha il lavoro, qual è il senso del lavoro, il lavoro c'entra o no con la soddisfazione della vita, (6:05) cioè fa parte della generazione, della traiettoria di crescita di una persona, (6:12) oppure è un qualcosa che permette di vivere altrove. Tutte queste domande si sono poste in maniera insistente, si sono poste per noi e a noi.

A questo incontro dal titolo Ogni uomo al suo lavoro, senza la H ma con la A e la L, che è il titolo anche della mostra sul tema del lavoro che è presente nel padiglione C1, nell'area compagnia delle opere. Questo titolo prende spunto dal titolo del meeting, dalla frase di Elliot che termina con questa parte sul lavoro, proprio perché è tutto questo tema affrontato da Elliot, da cui il meeting ha tratto il suo titolo. Eh, ma non è per tutti questo incontro.

No, adesso penso di... Ci siamo? Si sente? Meglio? Perfetto. Allora, riprendevo l'introduzione che è appunto l'incontro di presentazione della mostra. La mostra nasce da un lavoro che è iniziato lo scorso anno qui al meeting, sul tema della sfida del senso del lavoro.

In questi anni abbiamo notato che siamo in un momento di particolare record occupazionale, più di 24 milioni di occupati, ma anche un alto tasso di insoddisfazione lavorativa. E effettivamente nel mondo del lavoro, per noi, per le persone che lavorano con noi, i nostri collaboratori, sono emerse domande, generate anche da nuove sfide, ma sono emerse domande che riportano insistentemente il tema del perché lavoro, che scopo ha il lavoro, qual è il senso del lavoro, il lavoro c'entra o no con la soddisfazione della vita, cioè fa parte della generazione, della traiettoria di crescita di una persona, oppure è un qualcosa che permette di vivere altrove. Tutte queste domande si sono poste in maniera insistente, si sono poste per noi e a noi. E da lì è nato un lavoro che ha richiesto un confronto comune e ha generato questo Manifesto del Buon Lavoro firmato da Compagnia delle Opere e Fondazione Meeting che ha portato in questo anno a fare tanti incontri sul territorio nazionale e a maturare, cioè abbiamo visto che le domande che sono state poste non hanno trovato delle ricette conclusive ma hanno trovato degli interlocutori che prendendole sul serio hanno fatto maturare quello che noi avevamo posto e hanno generato nuove

domande. Da lì è nata l'idea e la proposta da parte del Meeting di fare una mostra, una mostra che potesse risottolineare queste domande e provare a continuare a fare questo cammino. Oggi volevamo proporvi un incontro che avesse la stessa modalità con cui abbiamo affrontato sia il Manifesto che la mostra, Cioè questo tema ha un'implicazione culturale, ha un'implicazione ideale ma fa i conti anche con dei tentativi che proviamo a mettere in atto nella quotidianità del mondo del lavoro e quindi abbiamo una serie di ospiti che ci aiuteranno in questo percorso sia nel raccontare la genesi della mostra e del Manifesto sia raccontare come loro hanno affrontato all'interno delle loro aziende queste sfide e abbiamo chiesto a Don Paolo Prosperi di aiutarci in una parte di verifica e di approfondimento anche in relazione al documento che aveva fatto ad Avila lo scorso anno con i giovani che aveva proprio questo focus.

Quindi io partirei, li presento uno alla volta quando parlano così non ci dimentichiamo i nomi Francesco Seghezzi che è Presidente di ADAPT, ADAPT oltre a essere un firmatario del Manifesto è anche un ente che fa il monitoraggio dei dati del lavoro a livello nazionale e quindi conosce bene quello che succede nel mondo del lavoro quindi è in grado anche di confermare le percezioni che ognuno di noi vede nel proprio quotidiano.

Francesco Seghezzi: Buon pomeriggio a tutti, grazie Andrea a me è il compito di provare a tracciare uno scenario di contesto nel quale ci muoviamo sapendo che il contesto cambia e quindi parliamo del 2025 che è il periodo in cui abbiamo costruito questa mostra sapendo che il contesto cambia ma che il contesto conta nel senso che non è che le domande che nascono il modo di trattare il lavoro esula da questo e oggi è evidente che di lavoro si parla sempre di più nel dibattito pubblico ma se ne parla forse in un modo un po' diverso. Io mi occupo di lavoro da un po' di anni mi occupo soprattutto di mercato del lavoro, di dati del mercato del lavoro come diceva Andrea ma ultimamente si parla un po' meno di questo, è quasi un tema da addetti ai lavori invece si parla di lavoro nella sua dimensione più personale, esistenziale legata direttamente alla quotidianità delle persone e spesso, mi pare un'evidenza, se ne parla soprattutto in una dimensione di fatica, sofferenza che è qualcosa che ha sempre accompagnato il lavoro ovviamente, lo stesso il termine labor in romano e in latino è legato alla sofferenza però oggi sembra quasi totalizzante è come se, soprattutto dopo il covid, ci fossimo svegliati da un torpore in cui il lavoro era la parte centrale della nostra vita e a un certo punto tanti, qualcuno dice i più giovani io penso che non sia soltanto un tema di più giovani perché tutti noi vediamo, le persone con cui lavoriamo, che spesso hanno questo tipo di sensazione che vedono il lavoro, soprattutto come una fatica, come qualcosa che ci tocca fare per poi poter iniziare la vita. Noi partendo da questa constatazione abbiamo provato ad andare oltre abbiamo provato a dire che questo nasconde, in ultimo, una domanda sul senso una domanda sul significato che si nasconde al di sotto e che è come se fosse riemersa quindi questo momento di crisi può giocare nella riemersione di un tema più profondo quindi è come se il Covid, che in qualche modo, la pausa del Covid il modo diverso di lavorare del Covid e di vivere, di guardare la vita alcuni aspetti della vita abbia fatto riemergere il fatto che il tema del significato del lavoro il tema del senso del lavoro, nella mostra parliamo molto di scopo soprattutto nei primi pannelli è un elemento centrale ed è un elemento imprescindibile. In ultimo, se non guardiamo in faccia a questo aspetto, l'atteggiamento che cerchiamo di mettere in atto è quel di scappare tant'è che tante evidenze, scientifiche, mostrano un grande aumento di quel fenomeno che è chiamato quiet quitting che è molto più centrale del fenomeno delle dimissioni che in realtà è discutibile nel caso italiano. Ma quiet quitting cosa vuol dire? Vuol dire io faccio il

meno possibile, io faccio il meno possibile per non essere licenziato, faccio esattamente la cosa che devo fare sotto la quale non posso andare, il minimo sindacale avremmo detto una volta, poi lascio cadere la penna perché la vita inizia dopo, il lavoro mi tocca farlo. Questo si incontra, questo atteggiamento, in un contesto in cui il mercato del lavoro è molto diverso rispetto al passato è anche molto più stimolante da un certo punto di vista. Torno al tema delle dimissioni oggi cambiare lavoro è più facile rispetto al passato oggi se una persona vuole cambiare lavoro dato che l'Italia sta vivendo una situazione inedita di crisi dell'offerta noi abbiamo più domanda che offerta che è una cosa che non è mai successa di solito c'era più offerta che domanda e quindi le imprese si regolavano in qualche modo quindi la possibilità di fuggire la possibilità di andarsene è molto più facile. Allo stesso tempo abbiamo tutto un tema tecnologico per cui la grande tentazione che la tecnologia, pensiamo a tutti i dibattiti sull'intelligenza artificiale, possa essere meramente un fattore sostitutivo cioè la fatica del lavoro ci viene tolta da qualcun altro, c'è uno strumento che in qualche modo ce la elimina. quindi anche questa è una tentazione che si aggiunge. Quindi all'interno di questo contesto noi riteniamo e abbiamo provato poi a declinare la mostra da questo punto di vista come poi Fabio proverà a dire che la crisi che stiamo vivendo oggi è in ultimo una riemersione anche molto radicale di una domanda di senso davanti alla quale probabilmente non eravamo più abituati a stare davanti, perché è un lavoro che ruotava molto intorno al risultato individuale, l'impegno individuale che poteva portare a determinati risultati, una valutazione molto forte di quello che uno poteva fare, aveva lasciato un po' perdere questa dimensione, tant'è che uno degli aspetti che proviamo a sottolineare anche nella mostra che dopo vi diranno com'è suddivisa, è l'aspetto centrale della relazione. Ci sembra che nel contesto del mercato del lavoro di oggi il tema del "con chi" noi lo chiamiamo così nella mostra, con chi si lavora si ha un elemento centrale, sia nel convincere al lavoro nel restare e nel lavorare insieme per trovare una dimensione di senso e di significato, sia anche proprio nel fuggire cioè l'altro può diventare un ostacolo quindi ci inseriamo in un contesto di questo genere io direi questo. Sono stato anche sotto il mio tempo quindi lascio più tempo per gli altri.

Andrea Dellabianca: Perfetto, grazie Francesco. Fabio è un manager un ingegnere manager di una società che si occupa di intermedi alimentari, si occupa nello specifico di supply chain e customer care, ma non è qui unicamente per la sua competenza professionale ma è perché è stato uno di quelli che ha accettato l'implicazione e il coinvolgimento di provare a dare una traiettoria di mostra a tutto questo lavoro. è un manager per cui questa mostra è stata fatta come probabilmente dirà da persone con differenti età, differenti professionalità, proprio perché non è un tema che riguarda gli imprenditori o chi governa organizzazioni, ma è un tema che riguarda chi lavora. Per cui noi abbiamo voluto fare questa mostra coinvolgendo persone che prendevano seriamente questo lavoro. Fabio.

Fabio Sala: Grazie Andrea mi hai già presentato, quindi vado direttamente a quello che è il mio compito di provare a introdurre in questa mostra. "Ogni uomo al suo lavoro", una frase di Elliot. Noi abbiamo iniziato questo dialogo e abbiamo subito capito una cosa che su questo argomento non è il solo ma anche su questo argomento non bisogna essere da soli, abbiamo capito subito che ci interessa un dialogo e un luogo per discutere di questo argomento. Siamo partiti da una frase di Don Giussani che leggo, che ci ha colpito molto contiene già in maniera estremamente densa e sintetica quello che è un po' la traiettoria della mostra, Giussani dice che il lavoro è la manipolazione che l'affetto, l'energia effettiva,

fa dei rapporti secondo un ideale che con essi cerca di perseguire. La mostra, diciamo il luogo, il nostro stare insieme nasce innanzitutto con lo scopo di goderci il lavoro. Non siamo, almeno io, come ingegnere della supply chain, non siamo titolati ad aggiungere analisi e valutazioni, noi vogliamo godercelo il lavoro. Crediamo fermamente che il lavoro non sia una parentesi della vita e poi demandare ad altro la nostra soddisfazione. Anche il lavoro è area della nostra soddisfazione e realizzazione come uomini e vogliamo appunto proporre un luogo dove giudicarlo insieme e crescere. ed è per questo che come accennava Andrea ci siamo messi insieme con professionisti, manager, insegnanti, fisioterapisti, veramente e imprenditori ovviamente perché non è che adesso gli imprenditori no, assolutamente per prendere sul serio appunto il Manifesto del Buon Lavoro di Cdo e abbiamo iniziato a prendere nota di tutte le domande che emergevano e ci è sembrato logico suddividerle in tre aree, in tre domande. Domande molto alte che caratterizzano poi la struttura della mostra che anche io rinnovo l'invito a venirci a trovare. Le tre domande sono "per chi, per cosa lavoro?" "con chi lavoro?" e "come lavoro?" Permettetemi una brevissima parentesi sul tema del "per chi/per cosa" io appunto mi occupo come diceva anche Andrea di supply chain e un annetto fa ho cambiato azienda. Sono rimasto molto colpito perché nelle settimane che hanno preceduto la decisione di fare questo cambiamento, insomma uno mette in fila tutte le sue valutazioni tecniche, i pro di questo cambiamento e ne parlavo con un caro amico che a un certo punto mi ha detto "sì ma tu perché lavori?" Mi ha messo davanti questa domanda di fatto e allora cercando di dare una risposta ma effettivamente non sono domande dove la risposta è concisa, è immediata. Mi sono accorto che questa domanda che lui mi ha fatto mi ha fatto compagnia in tutto questo anno. Cioè io veramente penso che ogni decisione, quella di un cambiamento di azienda nel caso ma anche tutte le decisioni che ogni giorno siamo chiamati a prendere dentro questo orizzonte diventano decisioni più intelligenti, diventano decisioni che ci impediscono di essere miopi. E quindi capite la portata di questa domanda, qui si aggiungono le altre due che sono altrettanto interessanti, il tema del "con chi" quindi il tema delle relazioni nell'ambito lavorativo, noi abbiamo parlato poi di diversity e inclusion, abbiamo parlato dello smart working perché lo smart working impatta tantissimo, il tema delle relazioni e infine il tema del come lavoriamo quindi tutte le modalità e gli strumenti che tra l'altro nell'ultimo periodo sono cresciuti molto, sono aumentati molto, con cui gestiamo il lavoro. Abbiamo parlato di work life balance, abbiamo parlato di intelligenza artificiale. Quindi abbiamo messo insieme diverse domande e quindi vogliamo iniziare ad avere un po' di risposte, ed è il motivo per cui abbiamo messo insieme una serie di contributi video che potrete vedere al termine di ognuna delle tre sezioni della mostra che sono dei tentativi di risposta, poi oggi abbiamo qui con noi Anna e Giacomo che sicuramente ci aiuteranno ad andare avanti in questo percorso di tentativi di risposta. Appunto questi tentativi ci aiutano a fare un percorso, a fare un pezzo di strada insieme perché poi quando ognuno è lì nel suo pezzo di realtà possa avere una posizione su questo pezzo di realtà più umana, questo ce lo diceva sempre Don Fabio Baroncini che è il sacerdote che mi ha sposato e che ha fatto compagnia a tanti di noi anche qui presenti e non solo, dagli anni dell'università fino alla sua morte, lui ci diceva sempre siete chiamati a rendere più umano il luogo in cui siete, e cosa vuol dire? cosa vuol dire questo? Beh io credo che i contributi che abbiamo raccolto, che ci sono arrivati, siano un esempio di questo, sicuramente è un di più di intelligenza poi sono rimasto colpito da quello che diceva Giacomo che magari poi svilupperà e già anche a pranzo ha aggiunto degli elementi, non aver paura della novità non avere paura della novità per esempio rispetto al tema

dell'intelligenza artificiale rispetto ai giovani che entrano in azienda vuol dire voler bene alle persone che sono lì con te come dice Maurizio Riva o come dice Irene giovane mamma che capisce che l'educazione dei figli non si limita al tempo passato insieme ma passa anche per quello che i figli percepiscono respirano della tua esperienza al lavoro.

Oppure come dice Tommaso Lamperti che è un ragazzo giovane, appena iniziato a lavorare e nel tempo tra la laurea e il primo impiego, si è impegnato in una cooperativa sociale e ci diceva io lì ho capito che quello che conta anche sul lavoro, perché lavorava, è amare il presente cioè prendersi cura del pezzettino di realtà che hai lì in quel momento oppure come dice Marco Erroi, un manager di una multinazionale imparare dai propri collaboratori facendo le giuste domande per crescere insieme e infine ma poi ci sono tanti esempi per cui vi invito veramente a visitare la mostra Giovanni Muscarà un altro amico che partendo da un suo bisogno trova una soluzione e realizza un'azienda che propone a tutti questa soluzione, alle persone che hanno questo problema. Andando avanti quindi c'è il tema. Quindi tante domande, tanti tentativi di risposta e a una persona intelligente viene da dire "poi?" e quindi vorrei che usare quest'ultima parte di tempo, anzi sto già sforando per fare una sorta di call to action, una chiamata a ognuno di voi. Dopo aver visitato la mostra c'è la possibilità attraverso dei QR code di lasciare degli spunti, fare delle domande, lasciarci i vostri recapiti perché quello che noi vogliamo fare è proseguire insieme questo dialogo, proseguire insieme e maturare insieme un giudizio sempre più intelligente rispetto al tema del lavoro.

Quindi non mi resta che per la quarta o quinta volta invitarvi a visitare la mostra grazie.

Andrea Dellabianca: Grazie Fabio, adesso proviamo a vedere cosa ha voluto dire questo nell'ambito di alcuni tentativi aziendali perché questa domanda, che è una domanda che emerge, come raccontava, dall'impegno serio col lavoro, poi chiede delle risposte che non sono delle risposte conclusive ma sono dei tentativi che, alla verifica poi della realtà, maturano, crescono o cambiano. Giacomo è founder di questa agenzia di comunicazione che si chiama Blossom, è un'agenzia che è nata da lui come tentativo di sviluppo imprenditoriale e oggi è una realtà che ha più di 40 persone che lavorano e che questo tema lo affrontano quotidianamente.

Giacomo Frigerio: Grazie, provo a fare una long story short. Diciotto anni fa io lavoravo in un'agenzia di comunicazione, faccio l'art director, avevo un buon lavoro, non mi piaceva per niente l'ambiente in cui stavo e quindi decido di licenziarmi e di mettermi in proprio, senza assolutamente nessuna idea di fare l'imprenditore. Io ero un creativo, figurati, lungi da me Excel e i commercialisti. Oggi mi trovo con 47 stipendi da pagare ed è una cosa bellissima, non me lo sarei mai aspettato. L'unica cosa che mi sono detto quando ho iniziato e ho aperto una partita IVA era se un giorno una persona lavorerà con me voglio che sia felice, voglio trattarla come vorrei essere trattato io. Inizio un percorso dove coinvolgo anche mia sorella, iniziamo a lavorare e inizio a costruire una squadra e applico una teoria, e un modello di business vincente che ho imparato da mia mamma, che è avere una cucina. Avevamo una cucina nell'agenzia perché in pausa pranzo mangiavamo tutti insieme. Era un momento di break in cui tutti si guardavano in faccia, tutti si allineavano, tutti si chiedevano come andava, fuori dalla logica del rispondo al cliente, fai, manda email. Era un momento molto importante perché metteva veramente le persone allo stesso livello, ci si guardava. Cresciamo, cambiamo vari uffici, la cucina continua a esserci, si ingrandisce un po', microonde, cose, odori, ognuno portava un piatto, si divideva, bellissimo. Si cresce tanto

però, iniziamo a prendere dei clienti importanti, noi oggi lavoriamo con le Nazioni Unite, con clienti privati molto importanti in Italia. Portiamo dentro persone, cresciamo, a un certo punto arriviamo ad essere 70 persone.

La struttura, la HR s'allarga, abbiamo sempre una cucina e esageriamo, compriamo una cucina industriale, ci mettiamo dentro una cuoca che ci fa da mangiare. A quello aggiungiamo uno psicologo che ci insegna anche pugilato, corsi di inglese, tutto bellissimo. Si definisce welfare, penso, nel mondo moderno.

Cresciamo, però alla fine c'è qualcosa che non mi torna e arrivo all'anno scorso. C'è qualcosa che non mi torna perché l'uomo tendenzialmente si abitua a tutto e quando ti abitui a tutto, quel tutto perde un po' di valore. Oggi ho visto una mostra sull'Ucraina che mi ha impressionato perché mi ha ridestato il tema dell'Ucraina che avevo un po' perso perché mi ero abituato al fatto che c'è una guerra là.

Questo abituarsi e quindi questo perdere grip in termini di affezione all'azienda, al lavoro, all'impresa mi ha fatto ripensare e mi ha fatto capire che c'era un'urgenza, c'era da dare una svolta a Blossom e ho rimesso in discussione il modello che avevamo, il modello di struttura dell'azienda, il modello per cui le persone vanno tutti i giorni in un certo posto e stanno insieme in un certo modo. Mi sono fatto aiutare in questo e ho ristrutturato il modello dell'azienda. Da un'azienda che lavorava sulle verticalità abbiamo creato dei gruppi di lavoro.

Abbiamo un gruppo che fa R&D, abbiamo tre gruppi che seguono i clienti verticali perché avevo bisogno che le persone stessero più vicine, avevo bisogno di far ritornare quell'idea di vicinanza delle persone, quell'idea di sentirsi guardati che l'uomo ha come bisogno primario secondo me, quindi ho scelto i responsabili dei gruppi non in base a quanto sono bravi a fare il loro lavoro, ma in base a quanto sono bravi, io provo a definirlo, ad essere entusiasti, quanto sono bravi a coinvolgersi nella vita e nel rapporto con gli altri, stanno anche diventando dei bravissimi manager, ma innanzitutto hanno il compito di guardare le persone, di coinvolgerle rispetto a un modo di guardare la realtà del lavoro.

Un'altra cosa che funziona molto bene in questo è il fatto che alla stessa maniera noi entriamo in un rapporto con i clienti e questo fa la differenza, abbiamo dei clienti con i quali lavoriamo da anni, siamo parte dei loro team e per me questa è la ricetta vincente, la ricetta vincente sta nel rapporto e nel guardarsi come hai citato tu, quindi nel lavorare con chi e come e oggi siamo questa cosa qua, quindi diciamo che è una forma di welfare evoluta se vuoi, in realtà è il bisogno primario dell'uomo essere guardato così.

L'AI l'hai citata, l'AI per noi è fondante, nel senso che l'abbiamo introdotta in azienda tre anni fa, per noi l'AI è importante perché è un supporto che diamo a tutti, tutti da noi usano l'AI, dall'amministrazione all'ultimo creativo, la usiamo per fare tutto, non sostituisce l'uomo, è un grande aiuto e libera tanto soprattutto per creare invece questi continui confronti. Abbiamo costruito anche degli uffici che hanno proprio degli spazi fatti per stare insieme, per abituare la gente a colloquiare, si è persa questa abitudine a causa della tecnologia, a causa di smart working forzati, addirittura delle persone fanno fatica anche dentro la stessa stanza a parlarsi, si scrivono su Teams, mi sono capitate delle robe del genere, penso che la responsabilità di chi fa impresa sia invece ricostruire tutti i giorni delle ipotesi di dialogo tra le persone e soprattutto di guardare le persone.

Abbiamo un modello di review delle persone per cui io personalmente ogni sei mesi faccio un one to one e faccio delle schede di valutazione con le persone, per me è importantissimo perché mi serve poi per capire veramente come le persone stanno e scopro poi dei tratti della loro vita fuori dal lavoro che in realtà poi mi permettono di valorizzarli ancora di più

dentro quello che fanno. Chiudo dicendo che queste schede sono fatte con il 90 per cento soft skill e il 10 per cento hard skill, per quello che facciamo io credo fortemente che la cosa che mi interessa prima di tutti sia un tema di atteggiamento perché poi dopo il resto si impara a farlo lavorando con dei maestri o con delle persone che ti guardano e ti valorizzano.

Andrea Dellabianca: Grazie Giacomo, mi dai lo spunto per introdurre Anna Zattoni che è Presidente e cofondatrice di Jointly, azienda che si occupa di welfare o già passato di well being cioè di benessere all'interno dell'azienda.

Giacomo diceva puoi applicare tutte le tecniche più corrette, tutti gli strumenti per favorire un benessere all'interno dell'azienda ma se si riducono a delle tecniche e facilmente uno si abitua a queste tecniche, anche il motivo per cui vengono fatte perde il valore cioè non ha a che fare con lo scopo dell'azienda e del lavoro.

La vostra azienda si occupa di questo, quindi penso che la sfida di fronte alle aziende e ai vostri clienti sia proprio anche di trasferire il vero valore di strumenti di questo tipo.

Anna Zattoni: Grazie Andrea, sicuramente in questi dieci anni da quando è nata Jointly abbiamo proprio anche trasformato il nostro modo di lavorare, e se prima il nostro scopo era aiutare le aziende ad applicare correttamente lo strumento del welfare aziendale, oggi invece il nostro scopo è aiutare le aziende a far stare bene le loro persone, a far stare bene l'organizzazione, quindi in dieci anni è cambiato completamente il linguaggio e la modalità e credo nella testimonianza di Giacomo si riesca a capire bene questa trasformazione che cos'è oggi che viene attribuito come significato welfare aziendale, cos'è invece che viene attribuito a benessere delle persone, quanto il benessere delle persone sia diventata una priorità delle aziende.

Cosa intendiamo per benessere? Per benessere noi intendiamo il risultato dell'esperienza di una persona che vive nella sua vita e nel suo lavoro, questo lo dice bene la mia socia, amica, co-fondatrice Francesca Rizzi, che ha un suo video all'interno della mostra e che spiega che cos'è che intendiamo noi per benessere. Con questo cappello riusciamo a capire l'intento di Giacomo nel lavorare non solo con degli strumenti tecnici ma anche con un modello di lavoro diverso quindi vediamo che oggi con l'obiettivo del benessere si può intervenire sia sulla dimensione individuale sostenendo la persona in quello che sono tutti i bisogni che esprime da una parte, dall'altra parte però anche nel contesto professionale all'interno del quale la persona può o deve vivere un senso nel suo lavoro, trovare la possibilità di sviluppare le proprie competenze professionali, trovare la possibilità di crescere come persona ma anche una cultura e un ambiente che sia più adatto a raggiungere l'obiettivo di benessere.

In questo percorso dove sono le aziende? Così come la mostra è un percorso che sottolinea la trasformazione del mondo del lavoro, negli ultimi dieci anni il settore in cui lavoriamo noi quindi quello del welfare aziendale e well-being è cambiato drasticamente e se vogliamo abbiamo vissuto tre fasi.

Una fase più legata, dal 2016 in avanti, dove ci sono stati degli interventi normativi che hanno collegato strettamente produttività e welfare aziendale, una seconda fase che è quella del Covid e post Covid che ha generato una permeabilità tra la vita della persona e il suo lavoro per tutti quelli che hanno lavorato in modalità smart working o remote, quindi queste due dimensioni si sono totalmente incrociate e se vogliamo la terza fase, quella che stiamo vivendo adesso negli ultimi due anni dove ci sono proprio evidenti queste due traiettorie.

La traiettoria che ha preso il welfare aziendale è stata impattata fortemente dalle normative che gli ultimi governi, su cui hanno lavorato che collegano il significato a una dimensione totalmente economica, quindi il welfare aziendale oggi è una somma che viene data ai lavoratori per determinate finalità e bisogna essere come aziende, come imprenditori consapevoli di questo quando si parla di questo strumento.

Viceversa tutto quello che è stato il cambiamento avvenuto durante post Covid ha aperto un filone di lavoro all'interno delle aziende che è proprio quello di sostenere l'esperienza della persona nelle sue dimensioni di bisogno nella vita e nel lavoro e quindi benessere dell'individuo e dell'organizzazione.

Quindi queste materie sono fortemente influenzate dalle norme e dal contesto socioeconomico e queste azioni incidono sulle persone che a loro volta sono influenzate da questo contesto quindi è una materia che evolve in modo continuativo. Dicevo prima, le aziende, in questi dieci anni si sono accese rispetto a questo obiettivo di benessere in particolare negli ultimi anni. I nostri dati ci dicono che per l'80% degli amministratori delegati, direttori di risorse umane, imprenditori, il benessere delle persone è una priorità, poi il 70% si muove e attua delle iniziative e vediamo nel nostro osservatorio che un'azienda su due ha almeno due, tre strumenti tra quelli che possono essere legati al benessere mentale, al benessere fisico, al benessere relazionale. Quindi c'è un grande interesse e attivismo nell'applicare questo tipo di strumenti, però quando poi chiediamo alle persone e vediamo come le persone usano questi strumenti, sostanzialmente una persona su quattro li usa, a fronte di un investimento dell'azienda molto significativo e solo una persona su dieci dice di stare bene. Quindi c'è qualcosa che noi chiamiamo il mismatch cioè c'è qualcosa che l'azienda fa ma che non arriva alle persone, e questa è una grandissima perdita di valore proprio perché spesso vediamo che nella modalità con cui l'imprenditore o l'azienda attua queste iniziative, si segue una logica molto pensata dall'alto, e quindi il 70% delle aziende decidono cosa fare per le persone sulla base di loro pensieri, di qualcosa che vedono nel settore, qualcosa che li rende più competitivi, non partono invece da una logica di ascolto che è un elemento fondamentale.

Secondo noi sono tre le azioni che possono trasformare uno strumento tecnico in un obiettivo di benessere per le persone, sono quello di non delegare il benessere delle persone ad altri, che può voler dire le risorse umane nelle aziende grandi o lo psicologo se qualcuno ha adottato questo tipo di servizio, ma farsene carico e trasformare il malessere in un progetto comune che lo faccia diventare benessere. Questo è il primo aspetto. Il secondo aspetto è dotarsi di strumenti di ascolto continuativo, quindi spesso le aziende soprattutto quelle grandi fanno grandi survey, indagini per sapere come stanno le persone, che cos'è che le motiva, cos'è che le tiene coinvolte, ma sono dati puntuali magari su base annuale. Invece si possono attuare degli strumenti di ascolto continuativo che possono passare da sì anche dallo psicologo, dal counselor esterno, dai dati che l'azienda ha, ma dai manager, dall'imprenditore stesso come fa Giacomo. Quindi questo è lo strumento che consente poi di abilitare il cambiamento.

Il terzo aspetto che pertiene chiaramente alle organizzazioni più grandi dove ci sono figure manageriali intermedie è formare anche i manager su che cos'è benessere, cos'è che aiuta l'organizzazione a raggiungere questo benessere. Perché loro sono delle cerniere di trasmissione di comunicazione fondamentali, anche qualcosa che pensa il vertice di un'organizzazione, l'imprenditore o l'amministratore, ma poi non arriva alle persone e questa cerniera è la figura manageriale quindi all'interno della cultura delle organizzazioni è importante lavorare su una comprensione comune di che cos'è benessere e come questo si

sviluppa. Così che con queste tre azioni si può trasformare qualcosa che è uno strumento tecnico benefit invece in nuovi comportamenti all'interno dell'organizzazione con un obiettivo di benessere comune.

Andrea Dellabianca: Grazie. Adesso vorrei introdurre Don Paolo con una provocazione perché mi sembra che il porre queste domande tocchi una dimensione di domanda umana che di fronte a tutti i tentativi sembra sproporzionata e c'è un pannello nella mostra sul per chi/per cosa che introduce il tema della gratuità nel lavoro, che riprende una frase di Giussani che dice "la gratuità ha una caratteristica: non conduce quello che facciamo esclusivamente a quello che materialmente dobbiamo fare, la gratuità è un'eccedenza rispetto alla semplice corrispondenza alle cose da fare. Se uno dicesse devo fare fin qui ho fatto fin qui ora basta, mancherebbe qualcosa della gratuità che ci deve essere in quello che facciamo. Qualcosa che non ha i confini di quello che facciamo" e alla fine riporta un esempio che lavorare della lamiera sembra arido e inutile ma se pensi che quella lamiera diventa un guardrail che salva le vite acquista una dimensione di valore, cioè, scrive Don Giussani, che l'utilità del momento è l'utilità del progetto totale e questo è un po' il rischio che spesso vediamo, come che questi tentativi siano sempre insufficienti rispetto alla profondità della domanda che la vita e l'impegno del lavoro acquistano. Per cui ti chiederei anche questo, perché ha a che fare anche poi come trattiamo il lavoro. Tu prima raccontavi anche di un'altra mostra dove questo emergeva. C'è la differenza del fare una cosa finalizzata al risultato di quella cosa o se ha dentro una dimensione di valore che è più grande. Ho scombinato tutto? No, no allora dunque, non so quanto tempo ho per rispondere a questa domanda, tu libero ovviamente di bloccarmi. Perché faccio questa premessa perché più che esporre i miei pensierini sulla gratuità, mi sembra più interessante commentare quello che è stato detto e reagire agli spunti e alle provocazioni molto interessanti che ciascuno dei vostri interventi mi sembra ponga e voglio dire mi metto al vostro livello. Cioè vorrei parlare non innanzitutto da prete ma anche io sono uno che lavora, sono un insegnante, ma siccome sono anche un prete, forse quello che desidero o penso di poter portare è qual è la mia prospettiva da un punto di vista di fede, cioè che cosa la fede ha da dire, cosa la mia fede, la mia esperienza di fede ha da dire rispetto ai problemi posti molto radicali, posti sul tavolo da voi sul senso del lavoro e sulle problematiche che anche chi fa aziende, chi si trova ad affrontare.

Allora mi ha molto colpito nel primo intervento di Francesco, il modo radicale di porre il problema cioè la crisi di oggi non è una crisi su singoli aspetti, singoli dettagli potremmo dire, della dinamica del lavoro, della circostanza in cui il lavoratore al giorno d'oggi nella nostra società si trova a vivere, ma è una crisi di senso. Questo è quello che io ho percepito. In particolare mi ha molto colpito la tua riflessione sul quiet quitting, sulla percezione soprattutto nella generazione più giovani del lavoro essenzialmente come fatica, come sofferenza, come un dovere mal sopportato. La realizzazione cioè dove il soggetto trova soddisfazione non è più nel lavoro come poteva essere in una società turbo liberale, ancora diciamo così, dominante come mentalità fino a qualche decennio fa. Insomma la società descritta da Byung-Chul han, per intenderci, nella "società della stanchezza" ma quello che tu ci suggerisci è il contesto è cambiato, ed è cambiato in modo rapidissimo. Cioè il soggetto, il giovane di oggi non è più il giovane rampante, intraprendente che ha come fine e quindi come, che identifica la felicità, potremmo dire nel successo, nell'auto affermazione, nell'auto realizzazione attraverso il lavoro, attraverso il successo nel lavoro, sia in termini di soldi che in termini di produttività, di realizzazione di cose valide, di valore, ma è altrove. E' fuori

dal lavoro. Il lavoro, ci suggerivi, in qualche modo il lavoro diventa sempre più simile, nell'immaginario collettivo, e qui ci tengo a sottolinearlo, a quello che il lavoro era, così come il lavoro era concepito nell'era pre cristiana, cioè se noi leggiamo "Le opere e i giorni" di Esiodo, il lavoro è pura fatica, è puro dovere, l'uomo libero è l'uomo che non lavora. Non dimentichiamoci che studium, lo studio, cioè l'attività contemplativa era considerato un privilegio, no, appunto quello che si fa per passione, quello che si può permettere chi non deve sgobbare. Quindi la concezione diciamo così pre biblica o extra biblica del lavoro è una concezione in cui il lavoro lo fa chi è inferiore, lo fa chi è obbligato a farlo. L'ideale della vita è non dover lavorare. Per i greci che sono poter contemplare, insomma potersi godere il tempo libero. Ecco questo già mi sembra un'osservazione molto interessante. Oggi si parla di neopaganesimo, a mio parere uno degli aspetti in cui vediamo di più questo neopaganesimo delle giovani generazioni affermarsi, è che questo aspetto di sacrificio e di fatica nel lavoro che per i nostri nonni era sentito come una forma di nobilitazione dell'io, della persona, è sempre meno sentito come tale. Ecco la domanda secondo me interessante viene da dove viene questo? Quando voglio dire, fino a pochi decenni fa era l'esatto opposto cioè il workaholism che ancora quando io ero in America era come dire è ciò che mi circondava quotidianamente. Ecco questa mi pare la prima domanda, la domanda sul senso. Cioè qual è lo scopo autentico del lavoro? Cioè cos'è che rende il lavoro qualcosa che è in sé intrinsecamente non semplicemente un mezzo, ma un fine? Cioè qualcosa che è bello e buono in sé poter vivere. Quando il lavoro diventa qualcosa che è in sé fonte di godimento? In fondo in modo diverso il problema che ci ha posto la nostra amica prima è anche questo, perché la preoccupazione oggi dell'azienda per conciliare welfare e benessere individuale alla fine è questo. Qual è la preoccupazione di un'azienda? Fare in modo che il lavoratore nel lavorare faccia un'esperienza di soddisfazione di godimento.

Ora prima mi viene da chiamarti Ciccio Andrea, scusate ma lo conosco da tanti anni l'ho sempre chiamato così no accennava alla mostra di questo banchiere italo americano molto bella che ho visto stamattina che consiglio tutti di andare a vedere, mi ha molto colpito, me l'ha spiegata il mio amico Francesco Cassese è una delle cose che mi ha colpito. Come si chiama questo banchiere? Oscar Giannini. Ecco Giannini. La cosa che mi ha colpito, una cosa fondamentale, lui ha detto il modo con cui Giannini ha rivoluzionato la concezione delle banche in America è stato il fatto che di fatto questo qui scommetteva dando fiducia alla buona volontà delle persone. Cioè diciamo così, partiva da un'idea che a me pare è l'idea opposta a quella che è presupposta allo sviluppo del capitalismo moderno. Perché il capitalismo moderno che nasce come sappiamo in contesto protestante, adesso non voglio assolutamente demonizzare il protestantesimo, semplicemente puntare a un fatto che mi sembra molto interessante e importante tenere presente. Cioè il capitalismo in fondo su cosa si fonda? Si fonda su una concezione precisa dell'uomo per cui l'uomo fondamentalmente è egoista. Il peccato originale ha fatto sì che l'uomo tende sempre all'affermazione di sé all'accumulo in termini di soldi e in termini di potere. Allora il capitalismo cerca di sfruttare per il bene comune questo dato di partenza. Ora la domanda che io mi faccio: la crisi del soggetto di prestazione, del soggetto di performance a cui stiamo andando incontro non è forse una crisi dovuta al fatto che in realtà l'uomo non è l'uomo reale, il soggetto reale come secondo me l'intervento di Giacomo in modo molto potente ci suggeriva? Non è così, non trova soddisfazione nella pura auto affermazione individualistica e che quando il fine del lavoro è questo, nel tempo, inevitabilmente porta alla perdita di motivazione. Allora qual è il senso vero del lavoro qual è il senso autentico del lavoro? È lì che mi pare la fede offre una ipotesi diciamo così di risposta che a mio parere

diventa sempre più interessante oggi all'interno di questa crisi e appunto qualcuno prima citava la frase di Don Giussani cos'è il lavoro? Il lavoro è la manipolazione che l'affetto fa della realtà secondo un ideale. Quale ideale? Questo è il punto. Noi ci muoviamo sempre per un ideale, l'ideale può essere far soldi, l'ideale può essere dimostrare che io sono bravo, sono forte, sono più bravo degli altri, oppure l'ideale può essere un altro. E quale? Ecco qui la provocazione che io lancerei è questa: perché con il cristianesimo o con la visione biblico cristiana il lavoro diventa non più un mezzo per risolvere i problemi ma un fine? Cioè qualcosa in cui l'uomo trova godimento, è perché noi crediamo in un Dio che è creatore, in più e qui faccio pubblicità un'altra mostra la mostra sul concilio di Nicea. La mostra sul concilio di Nicea ci dice sostanzialmente una cosa, che l'unica vera novità che il cristianesimo ha portato è che Dio è un padre che non fa altro eternamente che dare tutto il suo essere a un altro, cioè che generare, e quindi noi che siamo fatti a immagine e somiglianza dove troviamo la nostra massima soddisfazione? Nel generare, nel creare, nel co-creare, nel porre in essere qualcosa che ancora non c'è. Questo i greci non ce l'avevano. Ma allora capiamo che se questo è il vero senso del lavoro lo scopo del lavoro non è far soldi, non è neanche semplicemente il portare a casa lo stipendio, sebbene sia necessario, lo scopo del lavoro è realizzare noi stessi, ma perché? Perché noi realizziamo noi stessi solo quando generiamo qualcosa di buono di bello e di vero. E' simple as that. Cioè l'uomo è fatto per generare bellezza e bontà attraverso il suo lavoro. Ed è qui la miopia del capitalismo, del capitalismo inteso nel senso tradizionale come appunto finalizzato all'aumento della ricchezza. Perché in realtà la massima soddisfazione l'uomo la trova nel generare e quindi nel dare, essere. Non nel succhiarlo. Quindi questo è il primo tema che vorrei porre sul tavolo e vorrei anche dire che questa questa questione è tanto più interessante oggi perché in effetti con la rapidità dell'evoluzione tecnologica a cui stiamo assistendo di fatto noi ci stiamo trovando. Perché i giovani hanno sempre meno voglia di lavorare? Ma perché vivono in un mondo in cui si accorgono consciamente o inconsciamente che forse nel giro di poche generazioni non ci sarà quasi più bisogno di lavorare e questo pone una domanda enorme, mi spiego? Perché se il lavoro non è un fine nel momento in cui non è più necessario, perché possiamo essere sostituiti dalle macchine: perché lavorare? Domanda molto interessante.

Secondo punto che mi ha veramente intrigato di quello che è emerso, appunto "per chi/ per cosa" io direi allora il tema della gratuità entra qui. Perché se no il discorso sulla gratuità a mio parere rimane moralistico, cioè rimane un buonismo infondato, se la gratuità, se non si capisce che la gratuità non si oppone al compimento di sé, ma coincide col compimento di sé perché noi siamo fatti a immagine di un Dio che è gratuità, e questo lo capisce anche uno alla fine ultimamente anche un non cristiano. La fede è come se ti desse gli occhi per vedere perché è così. Infatti la parola gratuità noi l'associamo a due cose: a una cosa che si fa per un altro senza voler niente in cambio ma anche a qualcosa che si fa gratis, cioè che è fine a se stessa. E' questo è il paradosso, per cui quanto più io mi do per un altro, per te, tanto più io in fondo faccio il mio bene.

Ora mi pare che un nuovo capitalismo è un capitalismo che ha il coraggio folle di scommettere sul fatto che questa logica in realtà corrisponde all'umano e che l'umano non è, come dice il protestantesimo, così spappolato come spesso noi stessi pensiamo, ma è capace, come per esempio la testimonianza di Giacomo secondo me metteva in luce, adesso vengo al secondo punto, di percepire questo gusto. Quindi creare strutture in cui la persona è messa nelle condizioni di poter fare questa esperienza di soddisfazione nel darsi per, e

questo non è affatto in contraddizione con la ricerca di produttività dell'azienda. Perché? Perché è il fattore motivazionale è supremo. Quanto più io riconosco di essere utile al bene comune tanto più lavoro. Qui ci sarebbe da dire, da discutere sul perché il marxismo ha fallito invece, che è l'eccesso opposto no? Perché il marxismo in fondo su che cosa scommette? Sul fatto che certo il collettivo viene prima, ma il fine di tutto è l'utopia di un mondo in cui comunque tutto sarà risolto e quindi se io non realizzo questo mondo perfetto dell'uguaglianza il mio lavoro è inutile invece il cristianesimo fa un passo in più perché dice anche se non risolvo tutti i problemi, nel darmi per il tutto io già godo. Non ho bisogno di aspettare il paradiso, di aver stabilito il paradiso in terra per godere del mio lavoro.

La gratuità è premio a se stessa.

E qui veniamo all'ultimo punto che mi ha colpito molto dei vostri interventi e cioè questa idea che soprattutto Giacomo ci ha trasmesso, ma anche Anna e anche Fabio, è questa idea che in fondo il con chi, ecco se è vero tutto quello che abbiamo detto, mi piace dirlo così, per chi, con chi. In realtà il con chi è parte del per cosa.

Secondo me l'intuizione interessante che ho sentito è perché il "fare con" genera motivazione? Perché noi non siamo fatti solo per generare ma siamo fatti per generare con, e infatti siamo fatti a immagine di un Dio che non è solo padre, di un Dio che è Trinità. Cioè il mondo è il frutto di questa reciprocità d'amore tra il padre e il figlio e noi siamo fatti per quella roba lì. Ed è per questo che quando scatta questo guardarsi, uno lavora il triplo. Allora anche qui dal basso l'indagine aziendale, mi sembra molto interessante, sta facendo emergere un fattore, cioè il fatto che l'amicizia sia un fattore motivazionale dentro il lavoro, che ultimamente ha a che fare anche questa con il Dio a immagine e somiglianza del quale siamo fatti.

Quindi finisco appunto invitando a vedere la mostra sul concilio di Nicea che sembra una mostra che riguarda dalle nuvole in su appunto i dibattiti teologici su Dio. Spero di essere riuscito almeno a dire qualcosina sul perché invece credere in un Dio che è reciprocità d'amore feconda ha molto a che fare con la nostra vita quotidiana. Mi fermo qui.

Andrea Dellabianca: Grazie. Visti i tempi non riusciamo a fare un secondo giro ma mi sembra che sia stato reso esplicito proprio l'occasione di essere seri con le domande che emergono, con questo desiderio di soddisfazione che ha a che fare col desiderio di costruire, col desiderio di generare, col desiderio di rispondere con, che diceva adesso Paolo, è un qualcosa che ha bisogno di un luogo in cui possa essere posto e infatti noi al termine di questa mostra di questo lavoro ci siamo chiesti "e adesso?" lo diceva anche Fabio prima, e adesso cosa facciamo? Mi sembra che solo in questa ora a me sono venute altre domande, penso a tutti i relatori e mi immagino anche a molti di voi. Allora che ci possa essere un luogo dove queste domande, questa provocazione possa essere messa e possa essere messa in relazione con altri che queste domande le condividono e possa essere aiutato andarci a fondo sia una cosa che come Compagnia delle opere ma come amici che abbiamo provato a fare questa mostra vogliamo proporre a tutti e lo proponiamo al termine della mostra con quel QR code che ricordava Fabio al quale si può dare un contributo ma si può anche lasciare dei riferimenti perché noi questo lavoro vogliamo continuare a farlo. Vogliamo continuare a farlo, vogliamo dargli una modalità di lavoro che ancora oggi non è ben definita ma che sentiamo essere necessaria almeno a noi perché questo tema, questa sfida riguarda tutti e riguarda la nostra quotidianità. Per cui io oggi rilancio questo lavoro a voi, questo lavoro che come Compagnia delle opere vi proponiamo affinché possa essere occasione di maturazione e di verifica di questo "generare con" che che provoca ognuno di

noi nella propria quotidianità lavorativa. Io ringrazio ancora tutti i nostri relatori, vi invito alla nostra mostra e alle altre mostre citate da Paolo perché il Meeting è questo, il Meeting è l'occasione che ci siano dei contenuti, posti che generano non solo provocazioni e relazioni per chi le visita ma dentro una relazione che è fra chi fa le mostre che visita il Meeting cioè il protagonisti del Meeting sono chi si impegna nelle mostre ma anche chi come voi li visita.

Ricordo solo in conclusione che ognuno di noi può dare un contributo decisivo al Meeting, ogni dono è un mattone nuovo per continuare a costruire insieme luoghi d'incontro bellezza e speranza lungo tutta la fiera, si trovano le postazioni dona ora caratterizzate dal cuore rosso, vi ricordiamo che la Fondazione Meeting è un ente del terzo settore, chi sosterrà il meeting potrà usufruire anche dei benefici fiscali. Ringrazio ancora tutti e vi auguro un buon Meeting.