

## L'INTERVISTA

«Per crescere  
bisogna essere  
generativi»di  **Davide Orsato**  a pagina 5«Con la crisi è crollato il modello consumistico  
Ora vince **la capacità di essere generativi**»Cappelletti (Università  
**Cattolica**): «Le imprese?  
Si occupino di creare  
valore esaltando  
le relazioni umane»

**A**lla base di tutto c'è una radice latina, condivisa con il greco antico. La stessa che ha creato parole fondamentali come gente, genio, generosità, genitore. Significa dare la vita. Nell'Atene dei filosofi e dei tragici significava anche «diventare». Negli anni '50 del Novecento un gruppo di psicologi e sociologi hanno recuperato il concetto per applicarlo alla crescita personale. Erik Erikson, allievo di Freud che studiò a lungo lo sviluppo psicosociale, dall'infanzia fino alla vecchiaia, gli diede una forma e un nome: generatività. È quella «magia» per cui, da un'iterazione fra più individualità, nasce qualcosa di diverso, di unico, di più grande.

Vale per le piccole tappe dell'esistenza, per i gruppi di amici, per le comunità sociali grandi e piccole. Secondo qualcuno, a maggior ragione, vale anche per l'impresa. «Generatività» è la parola d'ordine che sta alla base di un filone di ricerca condotto dall'università **Cattolica** di Milano: da tempo una squadra di ricercatori di Scienze sociali,

tra cui Patrizia Cappelletti, sta studiando come questo approccio stia premiando alcune aziende che lo applicano, più o meno consciamente. Allo stesso tempo è anche un concetto che **Fondazione Cattolica** ha fatto proprio nel suo bilancio di missione, cercando di «contaminare» con questo le molte realtà che hanno avuto accesso ai finanziamenti.

Con un'idea di fondo: non guardare esclusivamente ai risultati in termini di prodotto e profitto, ma anche a quanto si crea al di fuori della propria azienda.

**Cos'è la generatività, e come mai si è arrivati ad applicare questo concetto al mondo che produce?**

«La riflessione di Erikson nasce dal ciclo di vita dell'uomo, da come ogni soggetto si evolve dall'infanzia, all'adolescenza, una fase che è caratterizzata dalla ricerca di ciò che si è veramente. Il passo successivo è, per l'appunto, il generare. Le persone sono chiamate a mettere al mondo: è il momento in cui si passa dall'essere degli esseri bisognosi di cure a persone che si pren-

dono anche cura degli altri. Un fenomeno che, per l'esperienza comune, è soprattutto biologico, legato alla riproduzione. Ma lo stesso meccanismo, a livello psicologico, si applica anche a un'idea, a un progetto, a una forma sociale. Quando le persone creano, immettono nel mondo una novità, danno vita a una realtà che va protetta e curata. E così come crescere un figlio significa non solo soddisfare i suoi bisogni primari, ma anche renderlo libero, mettendolo nelle condizioni per seguire la sua strada, così anche una creazione sociale, a un certo punto, deve sapere diventare una realtà autonoma, affrancandosi dai suoi ideatori».

**In che modo questo approccio può aiutare le aziende?**



«La nostra è un'epoca che sta vedendo un importante cambio di paradigma. Con la crisi del 2007 è crollato il modello iperconsumistico. Facendo le debite differenze, abbiamo forse superato la fase adolescenziale. Quella fase in cui si pensava che libertà significasse liberarsi da qualsiasi vincolo pur di autorealizzarsi. Ora è necessaria una nuova modalità, che tenga pienamente conto della dimensione umana. Se finora è stato potenziato solo il lato del consumo, ora la crisi ha aperto la strada a una concezione che permette il potenziamento della capacità di generazione delle persone, delle organizzazioni, delle istituzioni e delle comunità. È una chiave di lettura, questa, che vale sia a livello personale, sia organizzativo. Nel primo caso, si valorizza la libertà che consente a ciascuno di gestire la propria vita, nel secondo l'autonomia delle associazioni, delle organizzazioni e delle imprese che se vogliono rimanere vive devono anche essere in grado di cambiare, di rivoluzionarsi. Di generare per l'appunto».

### Cosa deve fare un'impresa «generativa» per essere considerata tale?

«Innanzitutto essere orientate alla creazione di valore. Essere generativi significa creare le condizioni affinché

tutti possano esistere pienamente, rendere in grado tutti di esprimersi al meglio. In una parola: abilitarli. Nelle imprese questo significa soprattutto occuparsi delle relazioni umane. E il welfare aziendale è, naturalmente, uno dei gradi temi, uno strumento con cui consentire di far sviluppare agli altri le proprie capacità. Un altro elemento importante è quello temporale: un'azienda generativa è in grado di uscire dalla logica del breve periodo, del profitto che si fa in un attimo ma che si rischia di bruciare altrettanto in fretta, e preferisce strategie in grado di durare nel tempo».

### Questo cambiamento coinvolge anche il rapporto di lavoro?

«Certo. Bisogna considerare che non gira tutto soltanto attorno all'obiettivo strumentale, che le aziende "generative" riescono a raggiungere, ma alle relazioni. Il lavoro non è solo uno strumento per ottenere il reddito ma diventa appieno un modo per attribuire un senso a quello che si fa, per autorealizzarsi. Questo è un tema molto importante se pensiamo alla sensibilità delle nuove generazioni, di quella fascia anagrafica che è stata battezzata "millennials". Il lavoro del mio gruppo di ricerca consiste anche nel parlare con gli

imprenditori: molti di loro ci dicono che la retribuzione economica, per quanto rilevante, non è assolutamente la prima cosa che viene valutata dai ragazzi ai colloqui di lavoro. Contano altri aspetti, su tutti la crescita personale».

### C'è un identikit dell'azienda «generativa»? Qual è la sua performance sul mercato?

«Le imprese "generative" sono tutte aziende che stanno bene. Parliamo del mondo profit, un mondo che sa unire obiettivi di tipo economico e di tipo sociale. Le organizzazioni generative, fondamentalmente, hanno capito che crescere da sole non è possibile: si cercano quindi di implementare strategie "win-win", non incentrate sulla concorrenza spietata, che possano costituire un terreno comune. Notiamo spesso che si tratta di realtà presenti da molto tempo, capaci di sopravvivere alla seconda generazione e in osmosi con il territorio. Lo stesso modello può essere assunto anche da imprese non strettamente profit, come le cooperative sociali. E scommetto che si tratta di una formula destinata ad avere successo in Italia che, dopotutto, è un Paese figlio di una cultura che ha fatto del dialogo un'idea di vita».

**Davide Orsato**  
© RIPRODUZIONE RISERVATA



**I vantaggi**  
Le imprese generative stanno tutte bene



**Millennials**  
Per loro la retribuzione non è la prima cosa



#### Ricercatrice

Patrizia Cappelletti è dottore di ricerca in scienze sociali all'Università Cattolica di Milano. Coordina l'Archivio della generatività sociale e si occupa di formazione e consulenza

#### La ricerca

● Patrizia Cappelletti fa parte della squadra di ricercatori che stanno studiando come l'approccio alla generatività stia premiando alcune aziende che lo applicano, talvolta anche in modo inconsapevole





**Consumare per essere** Secondo molte ricerche sociali, la crisi economica ha ucciso il modello iperconsumistico. Sotto, un gruppo di millennials