

# SINDACAND



Periodico on-line Fiba Cisl Gruppo Cariparma Crédit Agricole

*Nuova cultura d'impresa: cambiamento, incertezza e conflitto*  
**COME METTERE LA PERSONA AL CENTRO**

*Compensi top manager: in parlamento la proposta di legge*  
**RACCOLTA FIRME: LA CARICA DEI 118 MILA**

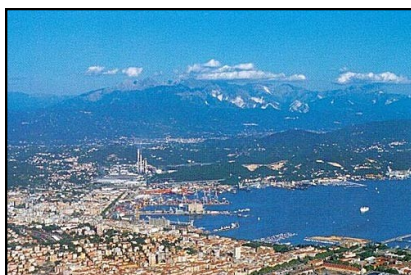
*Testimonianza diretta di una cultura aperta e sorprendente*  
**L'IRAN OGGI: OSPITALITA' E SORRISI**

## Contratto Nazionale: la vertenza continua Le prospettive di una categoria sotto attacco





# IN REDAZIONE



## **SINDACANDO Numero 5 Dicembre 2013**

Periodico on-line a cura della  
FIBA Cisl GRUPPO  
CARIPARMA CREDIT AGRICOLE

Segretario Responsabile  
ANDREA ZECCA

Comitato di Redazione  
ANDREA ZECCA  
NICOLA TANZI  
FABIO BOMMEZZADRI  
FABIO MATTIUSSI  
MARCELLO NANNI

Sede  
PARMA, VIA C. GHIRETTI 2  
Tel. 0521 291074  
Fax 0521 290805

Sito Internet  
[WWW.FIBAGRUPPOCARIPARMA.IT](http://WWW.FIBAGRUPPOCARIPARMA.IT)

E-mail  
[INFO@FIBAGRUPPOCARIPARMA.IT](mailto:INFO@FIBAGRUPPOCARIPARMA.IT)

Grafica, impaginazione e coordinamento  
NICOLA TANZI

Vignette  
FABIO MATTIUSSI

Ringraziamenti  
SARA CAPPELLETO,  
FEDERICA BASTIANELLO

Numero chiuso in redazione il 10.12.2013

# IN QUESTO NUMERO



## n.5 - Dicembre 2013

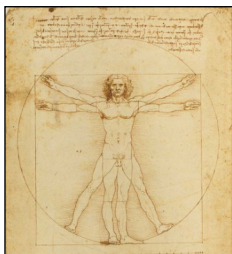


Pagina 6

L'approfondimento del Segretario Responsabile sullo scenario e sulle dinamiche della vertenza in atto nel nostro settore dopo la disdetta del contratto nazionale.

Pagina 12

La sfida del presente: come sviluppare nuovi modelli di cultura d'impresa. Un ampio approfondimento con il supporto di esperti

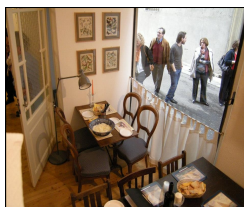
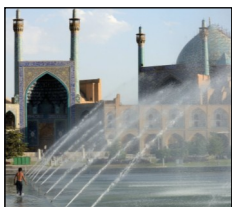


Pagina 21

Depositata in parlamento la proposta di legge per un limite ai compensi dei top manager.

Pagina 22

Iran estate 2013: La scoperta di una cultura profondamente diversa da come ci è stata sempre raccontata dai media



Pagina 26

Scelti per voi: vi presentiamo un nuovo locale a Piacenza per una piacevole pausa tra un corso e l'altro.

### FACCIAMO IL PUNTO

Pagina 4

L'ORA DELLA VERITA'  
di Andrea Zecca

### ATTUALITA': LA DISDETTA DEL CCNL

Pagina 6

DENTRO LA QUESTIONE  
di Andrea Zecca

### APPROFONDIMENTI: CULTURA D'IMPRESA

Pagina 12

CAMBIAMENTO, INCERTEZZA E CONFLITTO  
di Fabio Mattiussi

Pagina 13

IL CONFLITTO COME RISORSA GENERATIVA  
Fabio Mattiussi intervista Sara Cappelletto

Pagina 18

IL MALESSERE INDIVIDUALE COME SINTOMO DEL  
MALESSERE ORGANIZZATIVO  
Fabio Mattiussi intervista Federica Bastianello

### MONDO SINDACALE

Pagina 20

VITA QUOTIDIANA  
Le news dal Gruppo a cura di Nicola Tanzi

Pagina 21

RACCOLTA FIRME: MISSIONE COMPIUTA  
Depositata in parlamento la proposta di legge

### FIBA LIVE

Pagina 22

PROPRIO IN IRAN:  
SORRISI ED INCHINI SU ORIZZONTI BLU  
di Fabio Bommezzadri

Pagina 26

SCELTI PER VOI  
Formazione e...dolci vizi

Pagina 27

PILLOLE DI SALUTE  
La combinazione degli alimenti (2° parte)  
di Marcello Nanni

### TELEFONI & E-MAIL

Pagina 29

I NOSTRI CONTATTI

### L'ULTIMA PAROLA

Pagina 30

QUALCHE BATTUTA PER SORRIDERE



## FACCIAMO IL PUNTO

di **Andrea Zecca**  
*Segretario Responsabile  
Gruppo Cariparma Crédit Agricole*

# L'ORA DELLA VERITA'

Disdetta del CCNL, attacco al Fondo di solidarietà: i bancari nel mirino dell'ABI

Mai come questa volta l'attualità mi porta a dover fare un'analisi approfondita della complessa e grave situazione nella quale si è venuto a trovare il nostro settore dopo l'inconcepibile aggressione dell'ABI alla contrattazione nazionale e al Fondo di Solidarietà.

Uno scenario difficile, che ha già aperto una stagione vertenziale che proseguirà nelle prossime settimane e, con buone probabilità, nei prossimi mesi.

La risposta della categoria è stata importante, con una partecipazione viva e numericamente adeguata nelle assemblee che si sono svolte nelle aziende del Gruppo, seguita da un'adesione compatta allo sciopero del 31 ottobre, lasciando spopolate tantissime unità organizzative in Cariparma, Friuladria e Carispezia, segno che l'attacco da parte di ABI ha risvegliato lo spirito di appartenenza alla categoria che si è distinta per una ritrovata voglia di lottare, caratteristica che forse qualcuno aveva giudicato frettolosamente come

sopita. E' probabile che il nostro contributo in termini di mobilitazione, si renda ancora indispensabile per scardinare il fortino in cui si sono rinchiusi le controparti datoriali, anche se è chiaro a tutti che per tanti di noi una giornata di sciopero oggi rappresenti comunque un sacrificio economico di maggior portata rispetto al passato. Per questo è importante capire e comprendere i perché di questa autentica battaglia per la salvaguardia del nostro futuro e le dinamiche che ne governano i processi, e per questo motivo nel numero di Sindacando che state sfogliando forniremo una analisi approfondita sul tema. In uno scenario del genere, assolutamente senza precedenti, ci apprestiamo a vivere le prossime festività natalizie in un clima un po' meno sereno del solito, ma consapevoli che la categoria dei bancari saprà rivendicare con forza i propri diritti nei prossimi e decisivi scontri che il calendario vertenziale ci proporrà.



# **I SERVIZI A DISPOSIZIONE DEI NOSTRI ISCRITTI**



**In tutte le province puoi trovare la competenza dei nostri Centri Fiscali e dei nostri Patronati, sempre a tua disposizione per le dichiarazioni dei redditi e per assisterti in ogni iter burocratico.**

**I servizi sono disponibili anche on-line agli indirizzi**

**[www.cafcisl.it](http://www.cafcisl.it) e [www.inas.it](http://www.inas.it)**





**Con la disdetta del contratto nazionale e l'attacco al fondo di solidarietà l'ABI ha dichiarato guerra alla nostra categoria.**

**Le cause, le motivazioni, lo scenario e le prospettive di un settore sotto attacco**

***di Andrea Zecca***





Dopo la lunga pausa estiva e visto il perdurante stato di crisi collettivo, ci si poteva attendere un autunno impegnativo e "caliente". Tuttavia l'ABI è riuscita a sorprendere tutti con una mossa ad effetto, che, di fatto, ha aperto il conflitto attraverso una dichiarazione di ostilità senza precedenti ai lavoratori della nostra categoria. Il 16 settembre 2013, la delegazione trattante dei banchieri ha formalmente disdetto il Contratto Nazionale con 10 mesi di anticipo rispetto alla sua naturale scadenza, fissata al 30 giugno 2014, fatto assolutamente inconsueto dal momento che gli accordi in essere prevedono che ciascuna delle parti firmatarie possano effettuare questa scelta 6 mesi prima della naturale scadenza. Come mai tanta fretta?

**L'AUTUNNO CALDO** – questa decisione improvvida, assunta nel momento peggiore della crisi del Paese, nasconde in realtà un disegno teso a scaricare sulla collettività ciò che da 15 anni a questa parte, attraverso i sacrifici ed il lungimirante contributo dei lavoratori bancari, funziona come un orologio svizzero: il Fondo per la riconversione e la riqualificazione professionale del credito. Un atteggiamento così altamente provocatorio e insultante, pone di fatto fine, ad una stagione concertativa che con grandissimo senso di responsabilità il Sindacato aveva saputo interpretare e condividere con grande lungimiranza e che ha consentito fino ad ora di gestire senza alcun impatto sociale l'ammodernamento ed il turnover nel settore con uno strumento "fatto in casa", ma estremamente efficace che ha oltretutto consentito alle aziende di credito di resistere agli urti della concorrenza europea dell'ultimo decennio. Il Fondo in questi anni ha garantito la fuoriuscita in sicurezza di quasi 50.000 bancari senza alcun costo a carico dell'INPS, permettendo inoltre l'ingresso nel mondo del lavoro a tanti giovani altrimenti disoccupati. Un modello talmente vincente da essere preso ad esem-

*Nelle foto: pagina a fianco, la manifestazione del 31 ottobre a Ravenna, sede della banca del Presidente ABI Patuelli.*

*Sopra: Giulio Romani, Segretario Generale Fiba Cisl, durante la manifestazione.*

pio e esportato anche a altre categorie di lavoratori.

L'ABI invece, maliziosamente consapevole che la Legge aveva fissato nel 31 ottobre scorso il termine per l'adeguamento del Fondo di Solidarietà ai nuovi dettati normativi della riforma Monti/Fornero, ha attuato un vero e proprio golpe, negando prima un percorso condiviso e incanalato sul sentiero della trattativa, e contemporaneamente dando disdetta al CCNL sapendo bene che questa mossa avrebbe di fatto interrotto qualsiasi percorso negoziale. Un atteggiamento irresponsabilmente diabolico!

**LA STRATEGIA DEBOLE DEI BANCHIERI** - Le banche stanno sicuramente attraversando difficoltà di varia natura, ma l'ABI ha cercato di argomentare la disdetta del CCNL come un gesto inevitabile, l'unico in grado di contenere un costo del lavoro che, a detta dei banchieri, è il solo motivo dei problemi di bilancio delle aziende di credito. Secondo questa debole teoria, infatti, gli altri fattori sarebbero esterni, e cioè la crisi economica, la fiscalità ed i vincoli normativi stringenti derivanti dalle leggi, che non potrebbero essere modificati con l'intervento delle parti. In realtà questo è un tentativo maldestro dei banchieri per nascondere il loro vero obiettivo, che è quello di scaricare sui contribuenti italiani e sui lavoratori del settore le generali inadeguatezze manageriali di chi ricopre cariche aziendali di vertice e percepisce emolumenti milionari.

Abi infatti tace sulle inettitudini del top management, incapace di scovare nuove prospettive strategiche attraverso progetti industriali in grado di agire sul versante dei ricavi; nulla dice sulle gravi responsabilità degli alti vertici aziendali che sono i principali imputati della cre-

scita esponenziale delle sofferenze: un tema preoccupante, con il quale dovremo necessariamente fare i conti già nel presente, e su cui viene calato il sipario dai banchieri attraverso un silenzio reticente. Le cifre delle perdite su crediti incidono infatti sui bilanci già più dell'intero costo del lavoro, con prospettive inquietanti. Analizzando la provenienza di queste passività, scopriamo tristemente come oltre due terzi delle sofferenze registrate derivino da delibere di concessione di crediti, prestiti, affidamenti, in capo a figure apicali, dal Direttore Generale in su, quindi non dalla normale operatività del gestore di filiale, ma da scelte strategiche prese ad alto livello ed evidentemente rivelatesi fallimentari. La Banca d'Italia ha posto in evidenza deficienze nella valutazione dei rischi: è una considerazione grave perché punta il dito su un'inadeguatezza organizzativa e formativa, figlia dell'orientamento "commerciale" delle Banche, con l'abbandono di professionalità legate alla valutazione dei rischi, alla conoscenza del territorio, alla trasparenza e sicurezza dei prodotti offerti alla clientela, alla capacità e professionalità nella lettura e analisi dei bilanci e ad una ormai scarsa propensione delle nostre banche a investire nelle idee, nel rinnovamento, nella ricerca di nuove strade imprenditoriali che sappiano essere concorrenziali con i mercati esteri. Una classe dirigente che si è preoccupata più di generare profitti nell'immediato che di porre attenzione alle ricadute economiche e sociali dei processi d'impresa o di mettere in atto comportamenti socialmente responsabili.

*Sotto: alcuni dei manifesti sulla vertenza inviati agli organi di stampa e distribuiti all'opinione pubblica*

Una classe dirigente che, mentre chiede l'intervento del Governo a sostegno dei bilanci delle banche, non si preoccupa di dedicare attenzione all'economia reale, alle imprese, alle famiglie, ai temi dello sviluppo della crescita e dell'occupazione.

Una classe dirigente che chiede sacrifici ai lavoratori, producendo un divario inaccettabile tra le retribuzioni, e che aumenta i propri bonus, stipendi e liquidazioni proprio mentre i danni per le aziende bancarie sono sotto gli occhi di tutti. In una fase in cui occorrono coesione sociale e senso di responsabilità il management bancario non accetta di fare la propria parte per lo sviluppo e per la crescita: si disimpegna da ogni suo ruolo e funzione produttiva e approfitta per lucrare a spese dei più deboli.

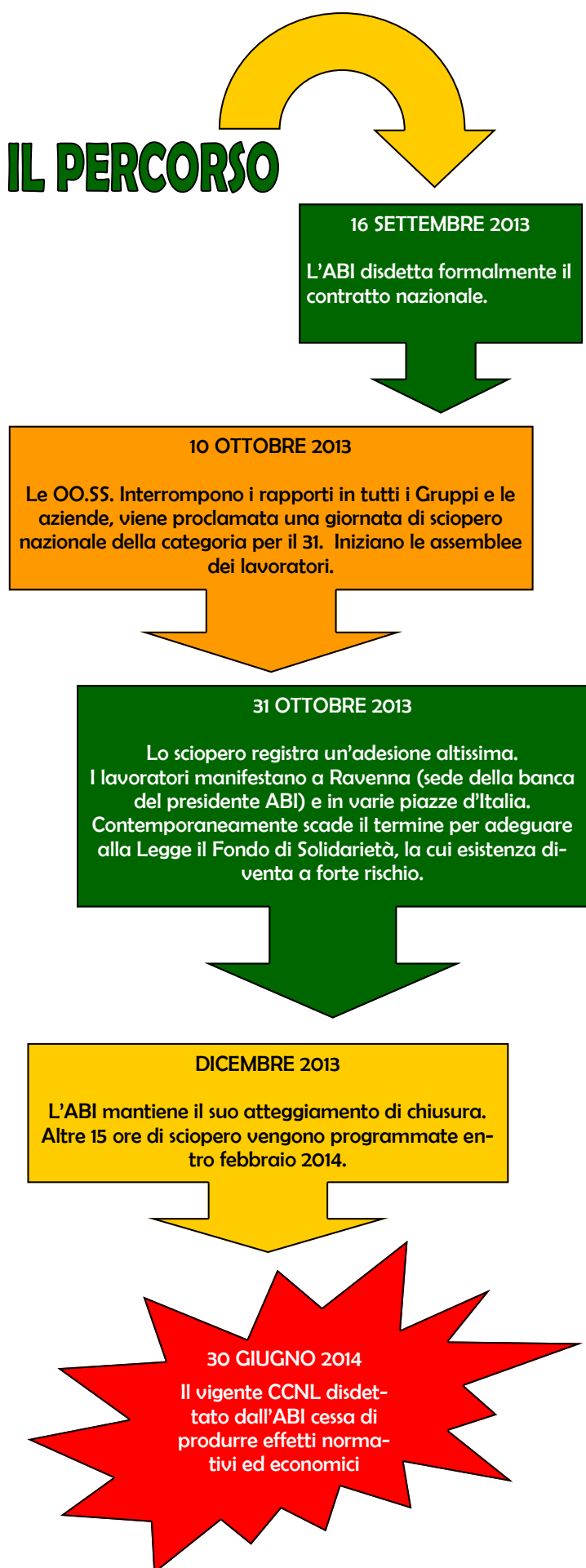
**L'ATTACCO AL CCNL E AL FONDO** - È evidente ed esplicita l'intenzione delle banche di arrivare a una completa deregolamentazione del settore, attraverso la cancellazione dell'attuale modello contrattuale, del Contratto Nazionale e del Fondo di Solidarietà, con il declassamento della stessa contrattazione di secondo livello a mera "contrattazione di prossimità", di carattere derogatorio e funzionale alla necessità di flessibilità delle imprese.

Abi sferra un attacco pesantissimo ai lavoratori del settore, che vengono definiti in forte surplus numerico e professionalmente inadeguati. Siamo stati etichettati come troppo vecchi, scarsamente motivati, culturalmente distanti dalle nuove esigenze delle banche, marcatamente resistenti o comunque poco disponibili al cambiamento, alla riconversione e riqualificazione professionale e, parimenti, il lavoro, con il 97% di contratti indeterminati, appare troppo stabile e poco fles-





## IL PERCORSO



sibile. Abi intende scaricare la cattiva organizzazione del settore, frutto delle sciagurate scelte manageriali, interamente sui lavoratori. Il ricettario di ABI è drastico e chiaro. La disdetta contrattuale dichiara la fine dell'impianto normativo al 30 giugno 2014. La cosiddetta "ultrattività" del contratto viene infatti espressamente negata: in pratica dal 1 luglio 2014, il settore sarebbe del tutto deregolamentato, normato solamente dalle leggi dello stato. In parole semplici si tratterebbe di una introduzione choc di flessibilità ed orari deregolamentati nel settore, dell'eliminazione dei percorsi di carriera e degli automatismi in genere (come ad esempio gli scatti di anzianità), di abbassare drasticamente il salario, rendendo le parti variabili (VAP) esclusivamente legate alle performance aziendali, di diminuire ferie e permessi, di attaccare tutti i pilastri normativi ed economici fino ad oggi conquistati e conosciuti.

Come detto, Abi approfitta dei cambiamenti introdotti dalla Legge Fornero per mettere in discussione lo strumento più importante utilizzato per gestire le ristrutturazioni: il Fondo di Solidarietà, poiché ne ritiene eccessivi i costi.

La gestione degli "esuberanti" avrebbe così altre soluzioni ben più drastiche come l'uso dell'Aspi (sussidio di disoccupazione) con possibili licenziamenti, della "solidarietà" difensiva obbligatoria (riduzione di stipendio per salvare i posti di lavoro) e delle previsioni di legge (l'ormai nota e sempre più citata 223 sui licenziamenti collettivi, che colpisce in prima battuta il personale più giovane).

Invece il tema della "Solidarietà espansiva" (lavoratori vicini alla pensione in part-time, affiancati da nuovi assunti anch'essi a tempo parziale) e della legge sui part-time incentivati per l'accompagnamento alla pensione, viene liquidato con un giudizio di non applicabilità nella situazione data.

**LO SCIOPERO DEL 31 OTTOBRE** - Di fronte a questo agguato inaccettabile, la categoria si è compattata con decisione, prima con una forte partecipazione in assemblea, poi con un'adesione massiccia allo sciopero proclamato lo scorso 31 ottobre, che ha registrato numeri record, con circa il 90% di partecipazione e di filiali chiuse in tutto il paese.

**LO SCENARIO ATTUALE E LA STRATEGIA** - Dopo la prima importante, chiara ed inequivocabile risposta spedita all'ABI dai lavoratori del settore con la partecipazione alla mobilitazione del 31 ottobre, è lecito chiedersi cosa succeda ora. Nel dopo sciopero le Segreterie Nazionali hanno dovuto prendere atto che, ad oggi, nessun segnale concretamente positivo è pervenuto dalla controparte.

La mobilitazione, pertanto, proseguirà nelle prossime settimane con la proclamazione di un ulteriore pacchetto di 15 ore di sciopero da realizzare entro fine febbraio, prevedendo, fra le altre, una grande manifestazione nazionale a Roma e con la realizzazione di altre iniziative "non convenzionali", finalizzate a dare la più ampia visibilità alle ragioni che sostengono la protesta dei bancari ed all'idea di solidarietà come patrimonio della categoria, al fine di riportare le Banche al servizio del Paese.

In questo quadro è stata inoltrata richiesta di audizione ai Presidenti delle Commissioni lavoro e finanza di Camera e

Senato e riteniamo utile e necessario che il Governo attivi un tavolo sul settore e le sue prospettive occupazionali.

Le OO.SS. hanno ribadito unitariamente, la volontà di riaprire un tavolo negoziale sia per quanto riguarda la ricerca di un accordo sul Fondo di solidarietà, che lasci immutate tutte le tutele previste dagli accordi vigenti, sia per quanto attiene l'avvio di un vero confronto sullo stato e sulle prospettive del sistema bancario, che consenta di realizzare un intento comune per costruire un rinnovo contrattuale che tuteli realmente l'occupazione ed il reddito dei lavoratori.

Tale percorso non potrà, però, prescindere dal reciproco riconoscimento di pari dignità delle parti, per cui si conferma la necessità che l'ABI, come premessa irrinunciabile, riconsideri la manifestata volontà di non dare continuità all'applicazione del CCNL vigente, qualora, alla sua scadenza, esso non risultasse ancora rinnovato.

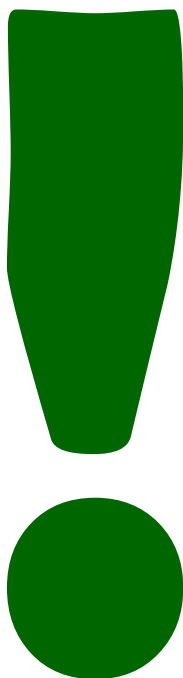
La mancata rimozione, da parte delle Banche di tale intento pregiudicherebbe qualunque possibilità di riprendere i negoziati. Per questo motivo resta confermato anche il blocco delle trattative nelle aziende e nei Gruppi, con le sole eccezioni delle procedure ex legge 223/91, dei casi di commissariamento da parte di Banca d'Italia e dei casi di procedure concorsuali.

Quello che abbiamo appena affrontato è definibile come un autunno caldo, ma certamente rappresenta solo l'inizio di un percorso di vertenza che deve



Nella foto: Il corteo dello scorso 31 ottobre a Ravenna, guidato dai Segretari Generali delle Organizzazioni Sindacali.

ancora entrare nella fase più turbolenta. La nostra categoria si trova pesantemente sotto attacco e deve continuare a reagire e lottare per la propria sopravvivenza, come ha compattamente dimostrato il 31 ottobre scorso.



### ***Come si cala lo scenario nel nostro Gruppo ? Qualche risposta per capire meglio***

#### ***Quali sono le conseguenze che lo scenario nazionale di vertenza porta direttamente nelle aziende del nostro Gruppo ?***

Nella pratica, da metà ottobre le relazioni sindacali sono interrotte nel nostro Gruppo e nelle nostre aziende come in tutto il Paese. Sono sospesi gli incontri tra le parti e di conseguenza non vi sono informative né trattative a nessun livello, né è possibile discutere o raggiungere alcun accordo su nessun tema.

#### ***Cosa succede agli accordi siglati sul fondo di solidarietà nel Gruppo ?***

Gli accordi precedenti alla vertenza, come il nostro, mantengono piena validità ed efficacia operativa.

#### ***Cosa succede al Fondo se non si trovasse un accordo ?***

Il Fondo di solidarietà è regolato da norme di legge che ne garantiscono la sussistenza fino al 2020 e quindi ben oltre il termine ultimo di permanenza previsto per i colleghi del nostro Gruppo (30 giugno 2018).

#### ***Cosa succede ai colleghi che stanno per entrare nel fondo alle prossime tre finestre di uscita ?***

Dato che gli accordi in essere mantengono piena validità ed efficacia, potranno seguire il loro percorso di uscita come previsto, senza alcuna variazione.



# Le novità sul tuo cellulare

**Rimani sempre aggiornato con le ultime news aziendali e dal gruppo**

**Scarica il modulo dal nostro sito  
[www.fibagruppocariparma.it](http://www.fibagruppocariparma.it),  
compilalo con i dati richiesti,  
firmalo e spedisilo come indicato**

**Potremo così inviarti notizie  
e promemoria in tempo reale  
con un semplice sms gratuito**



**Parli GRATIS con la Fiba e con chi vuoi tu**  
Scegli il tuo piano tariffario  
e riceverai lo smart-phone che desideri! (iPhone 4S inclusa nella promozione)

**Convenzione Fiba Cisl - H3G**  
proposta dalla Fiba Cisl agli iscritti e ai loro familiari

Traffico gratuito, ricariche omaggio e un mondo di vantaggi



**fiba  
CISL**



**La convenzione riservata  
agli iscritti e ai loro familiari**

**Scopri l'offerta aggiornata continuamente su [www.fiba.it](http://www.fiba.it)**

**Scegli il tuo piano tariffario e lo smart-phone che preferisci**

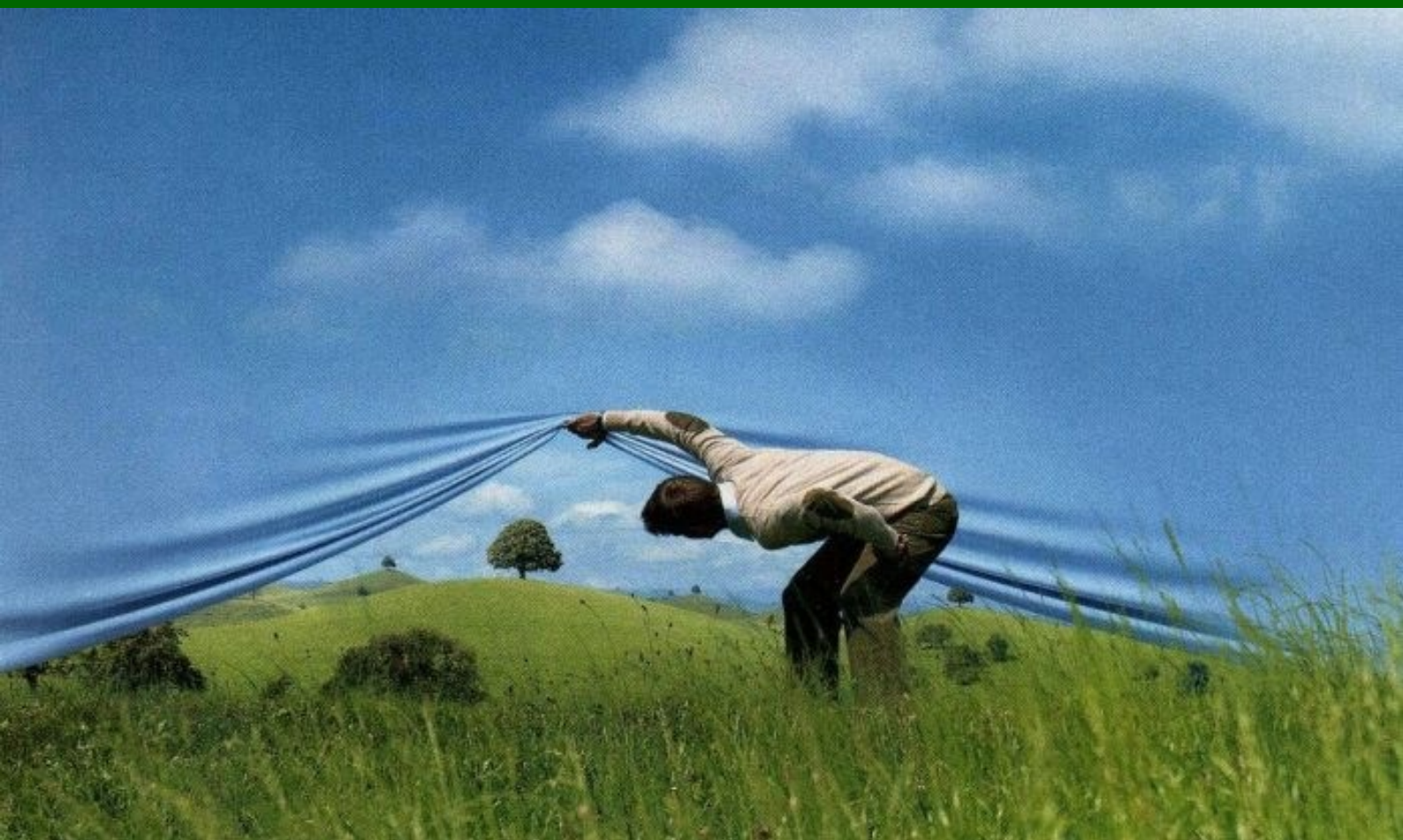
**Compila e invia la modulistica**

**Manterrai il tuo numero e potrai partecipare ad un mondo di vantaggi !**

# **CAMBIAMENTO INCERTEZZA E CONFLITTO:**

**LA NECESSITA' DI SVILUPPARE NUOVI MODELLI  
DI CULTURA D'IMPRESA PER AFFRONTARE  
CON SUCCESSO LE SFIDE DELLA COMPLESSITA'**

**A cura di Fabio Mattiussi**





## LA PAROLA ALL'ESPERTO: IL CONFLITTO COME RISORSA GENERATIVA

Ne parliamo con la Dott.ssa Sara Cappelletto, counsellor sistemico relazionale, esperto in comunicazione e mediazioni familiare, formatore. (sara.cappelletto@gmail.com)



### **Cosa si intende per conflitto?**

In genere, quando si sente parlare di conflitto si è portati a immaginare situazioni negative, che producono malessere e sofferenza, ma se si riflette sull'origine del termine si può pensare a qualcosa di diverso. Conflitto deriva dal latino 'cum fligere', che significa urtare, battere contro. Quindi anche incontrarsi, se adottiamo una connotazione positiva. Perciò possiamo leggere il conflitto anche come 'incontro fra differenze'. Ad esempio, differenze valoriali, di obiettivi, di punti di vista, culturali.

### **Quindi, il conflitto è qualcosa di naturale...**

Sì, è un aspetto connaturato alle relazioni umane. Dove c'è relazione, emerge il conflitto, inteso appunto come incontro. Se pensiamo bene, nasciamo da un incontro... nel conflitto! Il primo vagito è un pianto... quasi a dirci: "Io ci sono... e ci sono in relazione a te, al mondo, a tutto!". La questione importante, ovviamente, è riuscire a gestire i conflitti in modo costruttivo, e per fare ciò è necessario avere la possibilità di accedervi. Esistono contesti sociali, istituzionali o culturali in cui è consentito di potervi accedere, seppur con gradi e modalità diversi, mentre in altri il conflitto è negato più o meno esplicitamente, pensiamo a quali emozioni nascono di fronte ad un conflitto familiare, per esempio.

### **Cosa può succedere se il conflitto viene negato?**

Se assumiamo il presupposto che il cambiamento è fisiologico, dato che nessuno vive in una campana di vetro dove tutto è immutabile, ma siamo piuttosto immersi in una dinamicità esistenziale ed essenziale,

allora è evidente che negare il conflitto implica contrastare i processi evolutivi delle relazioni. In altre parole, il conflitto è generativo, sia per le relazioni della vita privata che per quelle lavorative.

Sta a noi impegnarci, per quanto nelle nostre possibilità, a fare emergere il conflitto in modo costruttivo anziché distruttivo. Il che non è facile, anche perché la qualità delle relazioni fra le persone oscillano fra diversi livelli di autonomia e dipendenza. Potremmo avere timore di incrinare i rapporti, come in una relazione di amicizia, o di subire ripercussioni negative se le gerarchie hanno un peso importante, come nel caso degli ambienti di lavoro.

### **Cosa possiamo fare per gestire il conflitto in modo positivo?**

A mio parere non esistono 'ricette' pronte all'uso e sempre valide per arrivare a soluzioni positive. Nei conflitti interpersonali entrano in gioco moltissime variabili, e perciò, come le accennavo, è naturale che emergano differenze fra punti di vista. Il conflitto è relazione, quindi in esso entrano tutti gli indicatori comunicativi possibili: il proprio vissuto, le emozioni, le percezioni, i valori, gli stili comunicativi, la volontà... Quindi credo profondamente che le persone debbano lavorare su se stesse, sul proprio sentire e vivere i contesti, piuttosto che cercare di cambiare le opinioni di chi hanno di fronte.. o addirittura di cambiare chi hanno di fronte!

### **Come si può lavorare su se stessi?**

Ad esempio esercitandosi a mettersi nei panni degli altri. In tal senso è utile sviluppare la competenza dell'



***"Il conflitto è una realtà di tutti i giorni, è interno e relazionale, familiare, legato al lavoro e agli affetti: individuali, di coppia e sociali. Il conflitto è la sostanza della vita di tutti i giorni; è perciò di importanza primaria approfondire se siamo abili, capaci, all'altezza dell'elaborazione che il conflitto comporta"***

**Luigi Pagliarani**

‘ascolto attivo’, che non vuol dire essere capaci di ripetere esattamente cosa ha detto il nostro interlocutore, ma significa avere la volontà di comprendere quali esigenze sottendano certi comportamenti o prese di posizione diversi dai nostri, sospendendo il giudizio. Ovviamente dare diritto di cittadinanza a punti di vista e azioni più o meno distanti da noi non significa necessariamente condividerle tout court. Però un atteggiamento empatico in genere, misto all’attenzione ai singoli comportamenti che hanno creato il conflitto e non al carattere in toto di chi abbiamo di fronte, favorisce il calo della tensione. E’ diverso dire: “Tu sei un ritardatario e menefreghista da sempre!”, riflessione sulla personalità dell’altro, dal dire: “Questo comportamento non mi piace. Puoi dirmi come mai sei in ritardo?”, riflessione sul comportamento. Inoltre l’apertura all’altro aiuta a distinguere fra quelle che sono le necessità, i bisogni e quelle che sono invece le posizioni, le rigidità.

## **Interessi e posizioni: può fare un esempio?**

Due persone stanno litigando all’interno di una stanza di una biblioteca. Il motivo del contendere è se aprire o non aprire la finestra. Una delle due si lamenta per il caldo, l’altra è raffreddata e ha paura che la corrente faccia peggiorare le sue condizioni di salute. I toni salgono, disturbando gli altri utenti. Ad un certo punto arriva un bibliotecario che tramite l’ascolto attivo riesce a trovare il bandolo della matassa. Propone di aprire la finestra della stanza adiacente in modo tale che l’aria circoli, evitando la corrente diretta. Spesso capita che il contendere si fermi in superficie: finestra aperta, semiaperta, chiusa. Questo vuol dire fissarsi sulle posizioni, ed è limitante. Se si va più a fondo, indagando sulle necessità, ci si rende conto che le due persone possono immaginare soluzioni che consentano allo stesso tempo di avere una temperatura più confortevole, evitando malanni. Si tratta di esplorare soluzioni fino a quel momento non prese in considerazione perché l’attenzione è tutta focalizzata su un unico argomento, che nell’esempio è la finestra.

## **Quindi non è detto che nei conflitti ci sia sempre un vincente e un perdente.**

Esatto. Se c’è la volontà comune di volere comprendere i bisogni dell’altro diventa possibile aprire nuovi scenari e trovare soluzioni dove tutti sono vincenti. Questo non vuol dire, ovviamente, che la soluzione ottimale sia sempre a portata di mano, però lo spirito e l’atteggiamento con i quali ci si accinge ad affrontare i conflitti hanno molta importanza nel determinarne gli esiti. Può anche essere utile approcciarci ai conflitti con l’idea di potere imparare qualcosa, considerandoli come occasioni di apprendimento. Spesso i conflitti possono essere anche trasformati in opportunità. Proviamo a pensare ad esempio ad un conflitto familiare in cui i genitori si confrontano con un figlio adolescente: quanto importante risulta essere il princi-



pio dell’ascolto, dell’imparare reciproco e del confronto di bisogni, non di posizioni?

## **Può raccontare un altro episodio per spiegare quest’ultimo punto?**

C’era un imprenditore che litigava continuamente con sua moglie. La moglie aveva interrotto la propria attività di libera professionista qualche anno prima per seguire i figli. Ad un certo punto i figli erano diventati grandi e se n’erano andati fuori casa per motivi di studio e di lavoro, così la

madre aveva trovato un nuovo equilibrio dividendo il tempo fra continue pulizie e lo shopping. Il marito era furibondo, perché a suo avviso la casa era diventata una sorta di museo dove non si poteva sporcare o mettere fuori posto nulla, il rapporto con la moglie era diventato freddo e distaccato, e il saldo del conto in banca stava andando in picchiata. Inizialmente si erano fissati sull’importo delle cifre da spendere e su faccende tipo il rispetto del lavoro di chi ha appena pulito; poi esercitandosi nell’ascolto attivo hanno dirottato l’attenzione sui reciproci bisogni e c’è stato un cambiamento di rotta. Il marito ha aiutato la moglie a rimettere in piedi l’attività di libera professionista, consentendole di trovare nuove soddisfazioni e anche un’autonomia economica, e quando si ritrovano la sera hanno riscoperto il piacere di stare assieme come coppia.

## **Conflitti nelle organizzazioni lavorative. Cosa le viene in mente?**

Come le dicevo, il conflitto è qualcosa di naturale. Questo vale anche per le organizzazioni lavorative. Spesso viaggia a braccetto con cambiamenti importanti, come le ristrutturazioni aziendali di cui sentiamo parlare frequentemente, facendo sorgere timore perché mette in discussione abitudini, prassi, routines e a volte anche le competenze e le capacità delle persone.

A tal riguardo, tra i punti di forza delle aziende che stanno affrontando con successo la crisi, spiccano l’interesse per la cura del clima interno e del benessere individuale e organizzativo. Il paradigma della standardizzazione, quello dell’uomo-macchina, ben descritto anche da film futuristici come *Tempi moderni* e *Metropolis*, sta cedendo il passo a nuovi modelli basati su culture d’impresa che danno centralità alla persona, valorizzando lo sviluppo delle competenze relazionali, indispensabili per gestire costruttivamente cambiamenti e conflitti.

Mi piace molto, e con questo concludo, un testo di Albert Einstein che mi fa sempre riflettere sull’importanza di saper e voler crescere: “Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose”.

E’ il caso di dare più valore alle soluzioni che ai problemi e non serve andare tanto lontano per scoprirlo: credo sia sufficiente dare uno sguardo silenzioso e non giudicante alle nostre famiglie, alle nostre amicizie, al nostro posto di lavoro appunto: veri poteri di esperienza, confronto, relazione e... crescita.

**Grazie.**



## DAL TRAMONTO DEL MODELLO MECCANICISTA AL SORGERE DI UNA CULTURA D'IMPRESA CHE METTA LA PERSONA AL CENTRO DEL PENSIERO ORGANIZZATIVO *di Fabio Mattiussi*



L'incertezza e i cambiamenti repentini che caratterizzano i tempi attuali, hanno innescato la crisi dei modelli culturali d'impresa\* basati su presupposti quali la razionalizzazione dei processi, l'omologazione dei comportamenti, la predicibilità delle performances, in relazione a cui tutto può essere misurato, codificato, programmato, verificato.

### LA METAFORA DELLA MACCHINA ORGANIZZATIVA

Il **paradigma meccanicistico\*\*** sul quale continuano ad essere strutturate molte organizzazioni lavorative, al cospetto di contesti continuamente mutevoli e spesso imprevedibili, sta dimostrando le proprie carenze. Le difficoltà nel fornire risposte esaurienti a problemi continuamente in via di ridefinizione, sulla base di canoni predeterminati, risultano sempre più evidenti.

La parcellizzazione dei processi di lavoro, la pura tecnicità, l'orientamento a una fredda gerarchizzazione di ruoli, i sistemi di riconoscimento della qualità del lavoro innervati prevalentemente su logiche premianti o punenti, si stanno rivelando fattori limitati e limitanti per affrontare con successo situazioni complesse.

La standardizzazione arranca di fronte alle richieste di flessibilità ed elasticità, e l'esigenza di sviluppare nuove competenze per affrontare nuovi e vecchi problemi è sempre più sentita.

Nella tradizione manageriale prettamente razionalista l'emergere delle differenze individuali, dei diversi punti di vista e della discrezionalità, tendono ad essere ritenuti fattori di disturbo da ridurre, in quanto potenzialmente destabilizzanti rispetto a quello che viene definito il corretto funzionamento organizzativo.

Il conflitto, secondo questa visione, è generalmente visto come evento negativo, da evitare o quantomeno contenere, e viene identificato spesso con l'antagonismo o anche con la distruttività.

La **complessità** fa emergere il bisogno di sviluppare modelli culturali che promuovano la capacità di formulare molteplici letture dei contesti, il che comporta la necessità di **sostenere e valorizzare l'espressione delle differenze** di opinioni, esperienze, competenze, modalità operative per veicolare valore aggiunto alle prassi, ai processi produttivi, al benessere delle organizzazioni e delle persone che le compongono.

**Il conflitto, inteso nella sua connotazione positiva come occasione di incontro/confronto costrut-**

### LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

\*Edgar H. Schein definisce la cultura dell'organizzazione come 'un insieme di assunti di base inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi'.

Schein distingue tre livelli di cultura, lungo un'asse che va dal più visibile al meno evidente:

- artefatti (primo livello) sono gli aspetti più tangibili, quello che si ascolta, si vede, si prova all'interno del contesto organizzativo, come i comportamenti manifesti, le prassi, i documenti accessibili.
- valori dichiarati (secondo livello) sono le strategie, gli obiettivi, le filosofie e le giustificazioni esplicitate ufficialmente a cui si ispirano decisioni e azioni.
- assunti taciti dichiarati (terzo livello) sono i valori, le convinzioni e gli assunti comuni impliciti, dati per scontati.

La cultura organizzativa è quindi un potente collante che unisce forze, più o meno esplicitate, e che indirizza idee e comportamenti dell'organizzazione e delle persone che la compongono, creando identità.



tivo tra differenze, diventa allora una risorsa per elaborare idee, strumenti, azioni, utili per agevolare l'evoluzione delle organizzazioni in relazione ai cambiamenti.

## L'APPROCCIO UMANISTICO

E' sempre più forte, quindi, l'esigenza di dare spazio ai nuovi modelli di cultura d'impresa, basati su un **approccio di tipo umanistico, in cui le persone sono messe al centro del pensiero organizzativo.**

Un approccio in sintonia con i principi della **Responsabilità Sociale d'Impresa e dello sviluppo sostenibile**, parti sempre più integranti delle politiche delle aziende innovative, che contemperano il perseguimento dei profitti con il **rispetto dell'uomo, della comunità e dell'ambiente.**

Per affrontare con successo le sfide della complessità, tra gli elementi cardine a fondamento della nuova concezione organizzativa spiccano le **competenze sociali e relazionali**, trasparenza, empatia, rispetto, fiducia, assertività, il **coinvolgimento attivo delle persone nei processi decisionali, il riconoscimento e l'inclusione delle diversità** come risorsa per esplorare nuove possibilità.

E' necessario perciò valorizzare il **capitale relazionale**, a partire dal rinnovamento degli **stili di leadership.**

## LA COMPLESSITA' RICHIEDE NUOVI STILI DI LEADERSHIP

I modelli di leadership che prevedono l'esercizio delle funzioni dei capi tramite modalità sostanzialmente direttive, e nella loro degenerazione anche coercitive, sono destinati a tramontare perché la loro rigidità mal si concilia con lo sviluppo di ambienti di lavoro che incoraggino apprendimento, proattività, spirito di squadra e apertura al nuovo, ingredienti indispensabili per le aziende che vogliano avere un ruolo attivo rispetto al cambiamento, anziché subirlo.

Sta infatti aumentando la consapevolezza che una conduzione espressa essenzialmente tramite comandi o imposizioni nel lungo periodo inficia la qualità del clima lavorativo, a detrimento della collaborazione e dell'espressione del potenziale delle persone e dei team, ostacolandone la crescita e l'autonomia. Inoltre incide anche a livello reputazionale, agendo negativamente sull'immagine interna ed esterna delle organizzazioni.

## DAL LEADER 'CONTROLLORE' AL LEADER 'FACILITATORE'

La nuova leadership sarà maggiormente incentrata sulla capacità di fare emergere le risorse peculiari degli individui e dei gruppi di lavoro affinché possano diversificare idee, comportamenti, strategie e soluzioni, al variare delle situazioni.

La figura del capo si evolverà da 'controllore' a 'facilitatore'. Un capo/facilitatore che dovrà impegnarsi per favorire le capacità adattive e l'aumento

## IL PUNTO DI VISTA SISTEMICO

**\*\*Possiamo intendere l'organizzazione come un sistema, ovvero come un insieme di elementi interagenti tra loro, che si comportano come un tutt'uno. Questa aggregazione assume caratteristiche proprie, che nella loro totalità si diversificano dalla quelle della semplice sommatoria dei singoli elementi.**

Sebbene sia tuttora largamente diffusa una visione manageriale, il c.d. **paradigma positivista/ meccanicista**, che compara metaforicamente l'organizzazione ad un ingranaggio e le persone ai suoi componenti, i comportamenti delle quali possono essere analizzati in termini di **causa-effetto** e modificati secondo logiche di **stimolo-risposta** quando ci si riferisce ad un sistema non necessariamente ci si deve limitare a pensare a qualcosa di perfettamente manipolabile come una macchina o un dispositivo.

Un'organizzazione è piuttosto un sistema **aperto**, in continuo dialogo con l'ambiente esterno attraverso scambi di informazione caratterizzati da dinamiche circolari, il cui funzionamento non può essere rigidamente predeterminato.

Sulle organizzazioni operano, attraverso regole esplicite ed implicite, **due tendenze opposte**, entrambe indispensabili per consentirne la sopravvivenza rispetto agli stimoli interni ed esterni: la tendenza omeostatica, che agisce in modo conservativo per mantenere l'identità dell'organizzazione costante nel tempo, e la tendenza alla trasformazione che procede verso l'evoluzione.

I sistemi aperti con strutture e regole poco elastiche acquiscono le forze stabilizzatrici in opposizione a quelle trasformative, mentre quelli che abbracciano una più spiccata flessibilità generalmente riescono a bilanciare con meno difficoltà le due tendenze.

Se viene a mancare l'**equilibrio** fra queste due spinte, come può accadere in situazioni di mutamento, incertezza, conflitto, il sistema va in crisi.





delle competenze dei suoi collaboratori, promuovendone la creatività, l'autonomia, l'autoefficacia\*\*, l'iniziativa personale e la voglia di 'mettersi in gioco' nell'affrontare nuove esperienze.

Al leader sarà chiesto di esercitare la propria **autorevolezza** dando per primo **l'esempio**, e di supportare un clima in cui venga valorizzata **la cooperazione fra le persone per competere** al raggiungimento degli obiettivi, piuttosto che **la competizione interna per cooperare** all'ottenimento degli stessi.

**Dare centralità alle persone**, non è una sorta di vezzo filantropico, ma è **diventata un'esigenza strutturale e strategica** per far fronte all'incertezza e ai cambiamenti, pena il declino delle organizzazioni.

**\*\*Secondo Albert Bandura, il "senso di autoefficacia" corrisponde "alle convinzioni circa le proprie capacità di organizzare ed eseguire sequenze di azioni necessarie per produrre determinati risultati".**



***"Un capo qualunque fa sì che gli altri pensino che il capo sia straordinario.  
Un capo straordinario fa sì che gli altri pensino di loro stessi di essere straordinari."***

**Hagert**

## LA PAROLA ALL'ESPERTO: IL MALESSERE INDIVIDUALE COME SINTOMO DEL MALESSERE ORGANIZZATIVO

*Ne parliamo con la Dott.ssa Federica Bastianello, psicologa e psicoterapeuta sistemico relazionale e mediatore familiare (fede.bastianello@tiscalinet.it).*

### **Quale connessione unisce individuo e organizzazione dal suo punto di vista?**

Nel momento in cui un individuo entra in una organizzazione si crea una **prima connessione** ad un livello formale, in quanto l'individuo vi entra con una professionalità propria, fatta di formazione e esperienza e si connette con un ruolo che l'organizzazione individua come adeguata per quella specifica professionalità. Si crea una **seconda connessione**, ad un livello diverso, più personale, tra l'individuo che possiede la professionalità e le persone che compongono l'organizzazione. La persona impara a conoscere l'organizzazione con la sua mission, gli obiettivi aziendali che rispondono a regole di mercato e di budget, con le regole interne che definiscono le relazioni tra i diversi ruoli e l'organizzazione, attraverso le persone che ne fanno parte, coinvolge la persona nella sua struttura. La connessione tra individuo e organizzazione è un processo che richiede tempo, tempo che a volte entrambi sottovalutano.

### **Ritiene quindi che il tempo sia una variabile significativa nella connessione tra individuo e organizzazione?**

Anche nel momento in cui l'individuo è pienamente parte dell'organizzazione la connessione che li unisce non sarà mai qualcosa di finito, di immutabile. **Entrambi cambiano nel tempo e l'oscillazione di uno determina modificazioni nell'altra.** Se l'organizzazione si modifica, gli effetti sulle persone rischiano di avere una grande risonanza (modifiche nella struttura aziendale, cambiamenti economici, cambiamenti negli obiettivi), ma anche quando la persona cambia l'organizzazione ha una oscillazione, anche minima. Se per organizzazione intendiamo una azienda, le relazioni che si creano tra le persone che ne fanno parte sono un numero molto elevato e quindi le modificazioni reciproche sono pressoché costanti.

### **La comunicazione che ruolo gioca nelle relazioni all'interno delle organizzazioni?**

Per poter creare una connessione significativa tra individuo e organizzazione è necessario che la comunicazione tra questi due elementi del sistema sia attiva e costante. Questo processo di comunicazione richiede tempo, in quanto mette in gioco non **solo il comportamento agito nel qui e ora**, ma anche **le attese di entrambi**. Ci sono infatti attese reciproche in termini di riconoscimento professionale per la persona e di rispetto del ruolo assegnato, efficienza e efficacia del risultato da parte dell'organizzazione. La comunicazione permette di mettere di esprimere, confrontare e

correggere queste reciproche aspettative. Non ci sono, però, solo attese esplicite, definite ad esempio nella mission o negli assunti valoriali dell'organizzazione o nella consapevolezza che il ruolo assunto dalla singola persona sia la base per un percorso di carriera professionale. Ci sono, come in ogni relazione, anche regole implicite, non espresse verbalmente, ma molto spesso agite attraverso il comportamento. La connessione tra individuo e organizzazione nasce quindi dalla sintesi di quelle che potremmo definire **'mappa ufficiale'** fatta di attese esplicite e **'mappa non ufficiale'** fatta di attese non esplicite. E' piuttosto normale che queste due mappe non coincidano, e non è detto che questo necessariamente sia un problema.

### **Quando, l'incongruenza fra 'mappa ufficiale' e 'mappa non ufficiale' può diventare un problema?**

Può diventarlo quando queste mappe iniziano a essere percepite come non coerenti tra loro, generando difficoltà nelle scelte e nei comportamenti delle persone che fanno parte dell'organizzazione.

Se vediamo la persona e l'organizzazione come un sistema interconnesso, come ho detto precedentemente, il cambiamento di uno di questi elementi ha effetti anche sull'altro. Una organizzazione carente o confusa crea disagio e frustrazione nella persona e una persona risentita o affaticata rallenta o ostacola l'organizzazione. Usando lo stesso punto di vista una organizzazione salda e coerente permette ad una persona confusa di trovare una bussola per orientarsi e una persona realizzata professionalmente porterà maggiore efficienza e motivazione all'organizzazione. Anche se sembra scontato e semplice questo processo è delicato perché si basa sulla comunicazione tra organizzazione e persone. Per comunicazione non intendo solo il dialogo: la comunicazione è comportamento, atteggiamento, emozioni, aspettative. Si usano parole, e-mail, cellulari, ma anche espressioni del volto, silenzio, posture del corpo. Ciascuno di noi impara velocemente quando un collega o il capo sono disponibili o inavvicinabili e gli altri sanno se noi siamo sereni o frustrati. **Nella comunicazione ci sono due livelli: quello che si dice e il modo in cui lo si dice.** E se questi due livelli sono incoerenti diventa molto difficile decidere a quale dei due livelli dare risposta.

### **L'incoerenza comunicativa che effetto può avere sui comportamenti? Può fare un esempio?**

Ad esempio le persone si possono trovare in difficoltà se l'organizzazione dichiara come valore la solidarietà e nella pratica quotidiana potenzia la competizione. Come si può essere solidali e competitivi nello stesso



momento? Una comunicazione di questo tipo crea incertezza e di conseguenza stallo, in quanto qualsiasi scelta la persona faccia, rischia l'errore. Una persona che riceve ordini da eseguire apertamente in contrasto tra loro, senza possibilità di replicare si troverà necessariamente in condizione di dovere mettere in atto comportamenti contraddittori, nell'impossibilità di agire diversamente. In questo modo si alimenta un forte **conflitto interno**, che nei casi più gravi può incidere negativamente a livello psicofisico individuale e sulla qualità del clima e delle relazioni interpersonali.

***Quindi è la comunicazione che connette individuo e organizzazione e rende fluida o meno la loro relazione. Le sue parole mi fanno venire in mente alcune pratiche diffuse negli ambienti di lavoro privati dove spesso i codici di condotta affermano l'importanza di valori come lo spirito di squadra, il rispetto e valorizzazione dei diversi punti di vista, la collaborazione, ma i comportamenti agiti appaiono incongruenti. Mi riferisco ad esempio alla prassi di mettere in competizione tra loro diversi uffici ed entità interne facendo sentire il fiato sul collo delle persone attraverso il monitoraggio continuo delle prestazioni, o alla pubblicazione e diffusione di classifiche comparative per stimolare il raggiungimento degli obiettivi. C'è chi, sottoposto a questi metodi, dichiara di avere la sensazione di essere continuamente sotto la lente d'ingrandimento e di sentirsi stressato, inadeguato... Quale rapporto può esserci tra malessere individuale e organizzativo?***

Le aziende private hanno finalità di lucro, quindi è ovvio che mettano in campo le strategie ritenute più idonee per ottenere i risultati prefissati, al fine di remunerare investitori e dipendenti, e rimanere competitive sui mercati. In merito alla questione dei dipendenti messi in competizione tra loro, al di là delle considerazioni etiche in relazione alle quali i punti di vista possono essere molteplici, si possono fare alcune riflessioni. Innanzitutto bisogna tenere presente che le persone non sono tutte uguali e non reagiscono allo stesso modo alle medesime situazioni. Per cui potrebbe esserci chi non regge la pressione costante di essere sotto esame, e se i risultati richiesti non sono adeguati vada in tilt, a svantaggio di se stesso e dell'azienda. Alla lunga potrebbe anche essere soggetto a **burn out**. C'è chi invece più di tanto non si fa condizionare dal confronto con gli altri, o lo vive come uno stimolo adeguato. La soglia dello **stress** è molto soggettiva. Per cui, chi decide e mette in atto i metodi di cui mi parla, facendo leva sull'autostima per motivare il personale, dovrebbe valutare i diversi feedback e tenere conto degli eventuali effetti indesiderati. **Ogni sistema si regola, per mantenersi equilibrato, sulle informazioni che arrivano non solo dall'esterno, ma soprattutto dall'interno.**



Va evidenziato, comunque, che negli ultimi anni si sta diffondendo una sempre più ampia sensibilità sociale sul tema della qualità di vita delle persone nei luoghi lavorativi, come testimoniano anche le innovazioni normative nell'ambito del diritto del lavoro a tutela della salute.

Più in generale, il conflitto fra valori dichiarati, taciti e prassi, da un lato, come le accennavo, può creare problemi, ma può anche essere colto come **opportunità di crescita e di evoluzione**. Dipende dall'entità delle distonie che lo generano e da come viene vissuto e affrontato. Se riconosciuto e gestito con un atteggiamento di apertura, può rivelarsi occasione di confronto costruttivo e trasformazione, se invece misconosciuto e occultato, attraverso imposizioni, divieti, tabù, può incidere in negativo sulla coesione sociale e diventare fonte di malessere per le persone e per l'organizzazione.

***C'è un modo per limitare, se non evitare che malessere organizzativo e personale creino danni al sistema di cui fanno parte?***

Se la comunicazione tra persona e organizzazione può creare danni, la comunicazione può correggere i danni. Intendo dire che, in quanto esseri umani, abbiamo

**la possibilità di comunicare sul modo in cui comunichiamo.** Possiamo quindi esplicitare quando una comunicazione è poco chiara o incongruente e cercare di renderla più coerente: se l'organizzazione permette alla persona di esplicitare che essere solidali ed essere competitivi è per lei incoerente si può cercare insieme di rendere la richiesta

dell'organizzazione più comprensibile e attuabile. I danni iniziano ad emergere se l'organizzazione non accetta di parlare delle proprie incongruenze comunicative, che creano danni nel comportamento della persona che ne fa parte, oppure se la persona non esplicita il proprio dubbio o la propria confusione, pensando che non possa essere modificata. **Una comunicazione aperta tra persona e organizzazione permette il fluire delle informazioni e maggiore informazione significa maggiore possibilità di comprensione reciproca, maggiore possibilità di adattamento reciproco.** Una organizzazione che non dialoga con le persone che la compongono non potrà migliorare, solo implodere in una rigida autoreferenzialità. Una persona che non dialoga con l'organizzazione, attraverso i canali che l'organizzazione mette a disposizione, non potrà comprendere e condividere valori, aspettative e obiettivi dell'organizzazione, sentendosi sempre più marginale al sistema del quale fa parte. Concludendo direi che una comunicazione condivisa e aperta permette al sistema persona-organizzazione di trovare un sempre diverso eppur costante equilibrio nel tempo.

**Grazie.**

A cura di **Nicola Tanzi**  
 Segreteria  
 Cariparma Crédit Agricole

## Notizie dal Gruppo

### ASSEGNAZIONE AZIONI CREDIT AGRICOLE

Il 12 novembre scorso è maturata l'assegnazione gratuita (prevista sin dal 2011) di 60 azioni Crédit Agricole a tutto il personale del Gruppo. Secondo la normativa, le azioni spettano ai colleghi che abbiano mantenuto il rapporto di lavoro dipendente in maniera continuativa dal 9 novembre 2011 al 1 ottobre 2013, e non abbiano espressamente rinunciato alle stesse entro il 31 marzo 2012. In considerazione del fatto che il diritto all'assegnazione è maturato al 9.11.2011, le azioni spettano anche a coloro che sono cessati dal servizio per pensionamento, per accesso al Fondo di Solidarietà o per invalidità permanente dopo tale data, e agli eredi dei dipendenti che fossero deceduti successivamente al 9.11.2011.

Dal punto di vista fiscale, di norma, il possesso delle azioni non comporta alcuna incombenza, in quanto non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente fino a 2.065,83 nel periodo d'imposta, e sono state depositate presso il dossier titoli del dipendente in Italia. Ricordiamo che, stante le normative attuali, il trasferimento (avvenuto nel 2012 dalla Francia) delle precedenti azioni CASA che molti colleghi possiedono, eviterà incombenze fiscali nel 2014.

### LINEA MONETARIA FONDO PENSIONE

Il Consiglio di Amministrazione del Fondo Pensione di Gruppo, dopo aver valutato come l'attuale offerta di linee di investimento prudenziali a basso rischio fosse divenuta ripetitiva vista la presenza di ben tre linee dalle caratteristiche simili (monetaria, obbligazionaria e garantita), ha deliberato l'accorpamento della linea monetaria nella linea obbligazionaria 5.

Pertanto, a partire dal 1 gennaio 2014, la linea monetaria cesserà di esistere e tutti i capitali investiti a quel momento saranno automaticamente conferiti nella linea obbligazionaria 5.

Sempre dal 1 gennaio al 31 marzo 2014 sarà concesso a tutti gli iscritti al Fondo (indipendentemente dalla linea posseduta) di effettuare passaggi su altre linee di investimento anche qualora non fossero trascorsi 12 mesi dallo switch precedente.

Il modulo per modificare le proprie linee di investimento è disponibile nella sezione moduli dell'area riservata del nostro portale [www.fibagruppocariparma.it](http://www.fibagruppocariparma.it), oppure sul sito del fondo pensione.

### PROMEMORIA DI FINE ANNO

Con l'avvicinarsi della fine dell'anno è utile ricordare

che il permesso ex art.62 pari a 7 ore e 30 minuti annui, va utilizzato inderogabilmente entro il 31 dicembre, altrimenti viene perso.

Inoltre è utile ricordarsi di verificare la scadenza dei ticket pasto riportata sugli stessi, infatti per alcune compagnie emittenti convenzionate con le nostre Aziende, la spendibilità dei buoni coincide con la fine dell'anno solare. Per evitare quindi spiacevoli disagi è opportuno utilizzare entro il termine i ticket pasto residui.

### FONDO COMIT IN LIQUIDAZIONE

A beneficio dei colleghi che avessero una posizione previdenziale nel Fondo Comit attualmente in liquidazione, ricordiamo che le informazioni e gli aggiornamenti al riguardo sono reperibili nell'apposita sezione sul nostro portale di Gruppo ([www.fibagruppocariparma.it](http://www.fibagruppocariparma.it)), grazie alla collaborazione dei colleghi Fiba di Intesasanpaolo.

### ELEZIONI CASSA MUTUA CARIPARMA

Nel mese di ottobre si sono tenute le elezioni per il rinnovo degli Organismi nella Cassa Mutua di Cariparma. Grazie al sostegno dei colleghi la nostra lista è risultata di gran lunga la prima per numero di voti, ed ha ottenuto l'elezione del numero massimo di componenti possibili in tutti gli Organismi. Nel nuovo Consiglio di Amministrazione sono stati eletti Valter Moia (confermato poi presidente), Pierluigi Guareschi, Paolo Pastorino, Marcello Nanni e Giorgio Camoni. Nel collegio sindacale sono stati nominati Eros Tavernar e Girolamo Crivello.

### CARIPARMA: INDENNITA' DI FAMIGLIA

A norma delle disposizioni contrattuali l'Azienda eroga ai dipendenti una indennità di famiglia annuale pari a 116,20 euro per ogni familiare a carico.

I familiari che possono essere considerati a carico sono il coniuge, i figli (o equiparati) minorenni anche se non conviventi, i figli (o equiparati) maggiorenni studenti anche se non conviventi non oltre il 26° anno di età e i genitori, se conviventi.

Un familiare viene considerato a carico se nell'anno 2013 non ha superato i limiti di reddito prestabiliti.

Per ottenere il pagamento già nella busta paga di dicembre è necessario inserire la richiesta nella procedura HR access entro il 13 Dicembre.

Le richieste inserite dopo tale data verranno liquidate con la prima retribuzione utile. Tutte le informazioni in dettaglio ed i limiti di reddito sono consultabili nel portale aziendale (News).





## RACCOLTA FIRME

dal Nazionale

# MISSIONE COMPIUTA

**Presentate in parlamento le 118mila firme raccolte in ogni piazza d'Italia per la proposta di legge per porre un tetto agli stipendi dei top manager**



*Nella foto: Raffaele Bonanni, Segretario Generale della Cisl, alla conferenza stampa dopo la consegna della proposta di legge.*

La campagna di raccolta firme "Se firmi li fermi", lanciata da Giu in tutte le piazze d'Italia dalla nostra Organizzazione, ha raggiunto il primo grande obiettivo: il 5 Dicembre sono state depositate alla Camera dei Deputati 118.193 firme per sostenere la proposta di legge di iniziativa popolare per un tetto agli stipendi dei top manager. Nell'occasione Fiba Cisl ha incontrato i parlamentari e discusso di strategie per una nuovo modello di banca in un convegno appositamente organizzato a Roma in piazza Montecitorio, dal titolo "Idee per una banca del futuro - strategie a confronto. Equità, giustizia e trasparenza: la proposta di legge per aziende al servizio del paese".

Raffaele Bonanni, segretario generale della Cisl, ha sottolineato come la disdetta del contratto dei banchieri sia stato un comportamento mortificante e Giulio Romani, segretario generale Fiba Cisl, ha ricordato come un fondamentale principio di trasparenza sia il necessario supe-

ramento della pratica dei bonus in uscita al top management, richiesta, quest'ultima, che fa parte della proposta di legge di iniziativa popolare depositata poco prima in Parlamento.

Proprio nei giorni scorsi Eba, l'autorità bancaria europea, ha pubblicato uno studio che calcola e compara gli stipendi degli uomini d'oro del credito nel continente ed evidenzia come la congiuntura negativa non abbia intaccato gli introiti dei nostri super dirigenti. Anzi, la retribuzione media per banchiere italiano è pressoché invariata rispetto al 2011. E questo mentre si alleggeriscono le buste paga dei lavoratori dipendenti e si straccia il contratto dei bancari.

Il dibattito è proseguito con l'intervento di esponenti politici dei vari schieramenti, buon viatico in vista dell'iter parlamentare, prossima tappa della proposta di legge appena presentata.



**Da una vacanza particolare una scoperta inattesa: l'antica Persia e i suoi abitanti, protagonisti di una cultura millenaria sorprendentemente moderna e accogliente  
Un mondo diverso da come ci è stato dipinto per anni da media, tv e giornali.  
Cronaca di una affascinante esperienza personale**

# **PROPRIO IN IRAN: SORRISI ED INCHINI SU ORIZZONTI BLU**

*di Fabio Bommezzadri*



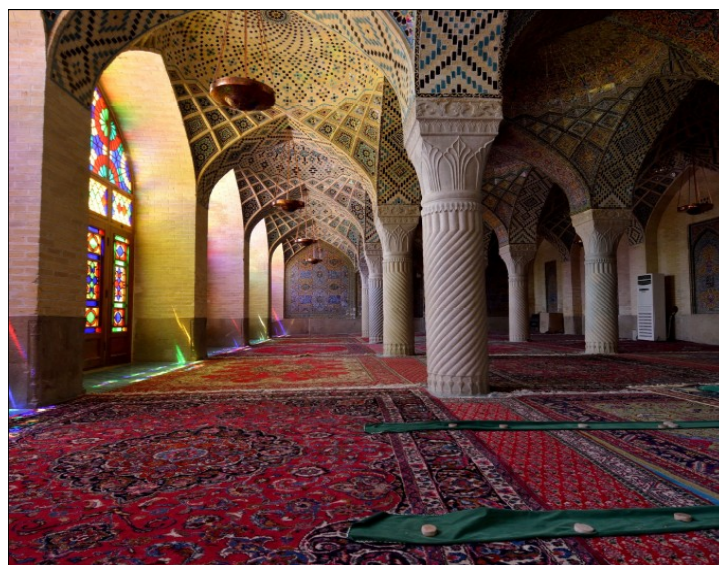
*"In Iran? Ma perché proprio in Iran?!"* La parte iniziale della mia estate è stata caratterizzata dalla reiterazione della predetta domanda, postami dal 99,9% degli interlocutori con cui si è affrontato il tema "Vacanze 2013".

Devo ammettere che saltuariamente è capitato anche al sottoscritto di interrogarsi riguardo la meta prescelta e non sempre le risposte auto fornite sono state caratterizzate da un tasso di convinzione plebiscitario. Ma, si sa, la parte più affascinante di un viaggio non è tanto la meta, ma il viaggio stesso, con le sue diramazioni, i suoi imprevedibili sviluppi, la capacità di stupire, e la predilezione per una destinazione risulta ancora più intrigante se quest'ultima si fa preferire non in seguito ad un ragionamento ponderato in ogni suo sfaccettatura, ma per una disordinata (ma irresistibile) serie di sensazioni: la stordente unicità del blu che domina ogni riproduzione fotografica delle moschee più imponenti dell'antica Persia, il desiderio di un'immersione in una cultura profondamente diversa, rimasto a macerare per dodici mesi dopo il passaggio nell'estate 2012 in una Turchia che, a prescindere da considerazioni di tipo politico, ha assorbito nel proprio tessuto sociale una discreta porzione di Europa, ed infine la curiosità che spinge verso la conoscenza diretta di un Paese frequentemente descritto dai media internazionali in maniera frammentaria e, indipendentemente dall'orientamento del giudizio espresso, poco equilibrata.

Alla partenza, i punti fermi relativi all'antica Persia sono pochi: la forma di governo, gli usi e costumi derivanti dalla stessa, le norme riguardanti il vestiario, segnatamente quello femminile, ed i rapporti politici con l'Occidente, Stati Uniti in primis, non esattamente distesi. A tutto questo si aggiungono testimonianze, principalmente recuperate sul web, di chi ha già visitato il Paese, che descrive la popolazione locale come decisamente ospitale. Precedenti sicuramente incoraggianti, ma meritevoli di verifica: di aspiranti Blady-Roversi è pieno il mondo.

La giornata iniziale, spesa nella capitale, non lascia particolari segni. Teheran è estremamente caotica (conta circa quattordici milioni di abitanti) e non presenta particolari prelibatezze dal punto di vista artistico-culturale.

Sulla strada per Isfahan, il gruppo di quindici viaggiatori a cui appartengo comincia a percepire che la dimensione sociale del viaggio sarà tutt'altro che banale. Ci si ferma ad Abyaneh, piccolo villaggio di montagna dove pare sia sopravvissuta una lingua che altrove si è estinta da circa mille anni. Man mano che i quindici italiani scendono per le stradine villaggio, sedotti dal rosso e dall'ocra che caratterizzano i mattoni crudi con cui sono costruite le abitazioni, gli abitanti del posto li scortano letteralmente per le deliziose stradine locali, mostrando nei confronti dell'ospite una curiosità temperata dalla discrezione. Le due ragazzine più







“estremiste”, che stanno trascorrendo una vacanza dai nonni, si spingono fino ad una breve conversazione in inglese e ad un paio di foto interculturali, ma i tempi degli spostamenti premono e ci attende Isfahan, che un ambizioso adagio persiano descrive come “metà del mondo”.

È questa metà del mondo, in cui arriviamo proprio nella serata dei festeggiamenti per la fine del Ramadan, che nel giro di quarantotto ore sublimerà la magia che permea il paese e, soprattutto, la capacità di un popolo di entrare sottopelle al prossimo. Innanzi tutto il blu, QUEL blu. La piazza principale di Isfahan, la più vasta del mondo dopo la pechinese Tienanmen, incanta al primo sguardo per la peculiarità cromatica offerta dalle dominanti e magnifiche moschee dello Scià e del Sceicco Lotf Allah. La vista di quel blu, illuminato dalle luci della sera, ci rapisce ed induce ad un'obbligatoria passeggiata nello sterminato spazio verde posto al centro della piazza. Mai induzione fu tanto propizia: nel giro di pochi minuti gli iraniani, che si trovano sui tappeti d'ordinanza per festeggiare il termine del Ramadan, ci colmano di attenzioni discrete ma crescenti e, per farla breve, in men che non si dica io ed i compagni di viaggio, debitamente separati per accontentare più richieste possibili, ci troviamo a far conversazione sul prato con un numero di ospiti che nel corso della serata arriverà anche a venti/venticinque unità per tappeto. L'inglese non è insegnato in profondità nelle scuole del Paese, ma comunque non mancano i giovani autodidatti che, con il solo strumento di un libro di grammatica inglese, partendo

dal persiano sono arrivati a parlare più che dignitosamente la lingua della terra d'Albione e si offrono per il ruolo di traduttori, raccogliendo le domande o le osservazioni dei connazionali e socializzando poi le nostre risposte. Il concetto fondante che caratterizza e caratterizzerà ogni interlocutore è il desiderio di specificare che ogni musulmano agogna un mondo di pace e rispetto tra le varie religioni e le varie culture, e che chi dipinge il Paese come un ricettacolo di proto terroristi non fa che prodursi in fuorvianti strumentalizzazioni mediatiche. Messo in chiaro in questo, subentra la curiosità e si ritorna alla domanda di apertura: “Perché proprio in Iran?”. Gli occhi dal taglio medio-orientale si riempiono di orgoglio, quando presentiamo loro l'interesse per una cultura così lontana dalla nostra come movente del viaggio e quando fioccano i complimenti per le varie bellezze artistico-culturali che abbiamo incontrato. Segue poi una serie di domande sull'Italia (“Wonderful country!”) e non mancano anche scambi di opinione sulla religione, anticipati da una doverosa ed apprezzatissima premessa: “Diteci ciò che pensate, e non ciò che pensate vorremmo sentirvi dire”. Le varie conversazioni ed i passaggi da un tappeto all'altro scorrono nella spontaneità assoluta condite da un'ospitalità smisurata e commovente: tè e melone ci vengono offerti in quantità smodata, ma con la consueta discrezione. All'una passata arriva la prova più dura: spunta anche una simil fagiolata, sconsigliata dai dietologi come spuntino notturno. Ci si cerca tra ospiti con uno sguardo a metà tra quello dei operatori internazionali e quello di Alberto Sordi in trasferta all'estero: non si può che accettare. L'atmosfera che si è creata è di quelle che non si vorrebbero mai interrompere, ma qualche ora di sonno in vista dei futuri spostamenti si rende necessaria. Siamo quindi costretti a declinare l'invito di una famiglia, che gradirebbe il proseguimento della conversazione tra le mura della propria abitazione e che quindi, in seconda battuta, si offre per accompagnarci in auto in albergo. Il viaggio è surreale, visto che i passeggeri trasportati dall'auto sono un totale di sette (il rispetto dei precetti del codice della strada va e soprattutto viene, in Iran), ma il gesto è comunque toccante. L'impressione che matura, e che il resto del viaggio consoliderà, è quella di aver incontrato una popolazione viva, pulsante, vogliosa di crescere e di conoscere. I giovani sono in maggioranza impegnati in studi di discipline impegnative, Ingegneria e Medicina in testa, dispongono di una notevole dimestichezza con smartphone, social network e quant'altro e molti di essi aggirano i filtri governativi riguardanti internet senza troppi problemi. Tanti di loro ci chiedono di rimanere in contatto tramite lo scambio di intestazioni del profilo di Facebook e dell'indirizzo mail e, per quanto mi riguarda, posso dire che non si tratta di richieste effimere: con Amir, sedicenne e “milanista a distanza”, con cui ho chiaccherato durante la visita del museo armeno di Isfahan, ci si tiene in contatto via mail dalla fine di agosto.





Il viaggio continuerà sulle coordinate dello scambio interculturale e dell'emozionante ospitalità, con picchi che ancora oggi lasciano stupefatti. In uno dei tanti splendidi giardini pubblici di Isfahan, ad esempio, ci fermiamo per un rapido pranzo al sacco. Mentre ci si sistema, si saluta amichevolmente il nutrito nucleo familiare posizionatosi nelle nostre vicinanze. Il tempo di un battito di ciglia e ci viene offerto del melone, che viene accettato di buon grado. Al termine del pranzo, andiamo a ringraziare nuovamente e veniamo invitati per il tè di fine pasto. Dopo una rapida stima dei presenti, la famiglia ospitante si accorge che le tazzine non bastano per tutti. Il capofamiglia compie un paio di telefonate e, nel giro di pochi minuti, arrivano due auto colme di amici/parenti, che si uniscono a noi dopo aver messo a disposizione le tazzine mancanti. Sbalorditivo.

In quel di Shiraz mi chiama a sé un commerciante di strada che tratta merce decisamente particolare: foglietti colorati contenenti poesie in persiano, che vengono scelti dal becco di una cocorita e poi girati all'acquirente. Quando transito davanti alla bancarella il "titolare d'azienda" mi ferma, mi chiede se sono italiano, mi porge il "Benvenuto" nel suo Paese

("Welcome to my country" è una frase che ci è stata rivolta in un numero imprecisato di occasioni) e mi regala un componimento che, una volta tradotto, esorta ad affrontare i cambiamenti che la vita propone con pazienza ed equilibrio. Un opportuno suggerimento, alla luce dell'incombente disdetta del CCNL.

Il rientro in Italia porta con sé una forte sensazione di arricchimento interiore che solo un viaggio caratterizzato da un profondo contatto con una cultura molto differente dalla propria può regalare. Pulserà per tanto tempo il ricordo dei ristoranti locali, dove i piccoli concerti di musica popolare e conseguenti battimani generali rivestono al meglio il ruolo di operatori multiculturali, delle chiacchierate in cerchio sui prati, con una disposizione circolare dei posti (uomini in una metà del cerchio e donna nell'altra, con un "cuscinetto" costituito da un contatto fratello/sorella o marito/moglie) che offre ingenui imbarazzi che non si provavano dai tempi delle scuole medie e poi quell'indimenticabile forma di accoglienza: un sorriso ed un piccolo inchino, con la mano sinistra vicina al cuore. È così che un cittadino iraniano apre agli ospiti le porte del proprio paese.

## LA SCHEDA

**Nome:** La Polsa

**Dove:** a Piacenza, nel cuore del centro storico, in via S. Pietro 6. A due passi da Piazza Cavalli e dall'Albergo Roma, ideale per chi soggiorna in città per la formazione al Campus di Gruppo.

**Quando:** dal Lunedì al Sabato dalle 17 alle 23. Chiuso la Domenica.

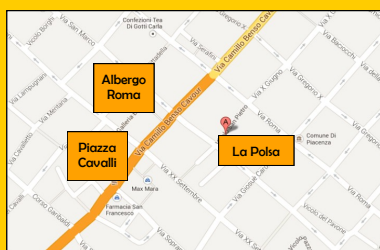
**Come:** si consiglia di prenotare telefonando al 338 9771020

**Perché:** a tutti gli iscritti Fiba Cisl è riservato uno sconto del 10%

**Cosa Mangiare:** Una cucina alternativa capace di miscelare piatti tipici locali con stuzzichini fantasiosi e le prelibatezze del Trentino Alto Adige o di altre regioni d'Italia e d'Europa. Un'ottima pasticceria a disposizione sia per la merenda pomeridiana che dopo cena.

**Cosa bere:** Vini piacentini o del Trentino Alto Adige o birra artigianale.

**Su Facebook:**  
[www.facebook.com/LaPolsa](http://www.facebook.com/LaPolsa)



## FORMAZIONE &...DOLCI VIZI

**Per una deliziosa merenda o una piacevole cena durante i corsi al Campus di Piacenza vi suggeriamo un locale alternativo: "La Polsa", In pieno centro storico a due passi dall'Albergo Roma e da Piazza Cavalli, dove i nostri iscritti troveranno uno sconto riservato.**

Dopo che nei mesi scorsi ci avete segnalato mete per le vacanze o consigliato buone letture che abbiamo pubblicato con piacere, questa volta ricambiamo scegliendo noi per voi. Abbiamo scoperto un locale piccolo ma delizioso, nuovo ma alternativo, dove poter trascorrere una pausa di relax tra una giornata di formazione e l'altra quando siete convocati al Campus di Gruppo di Piacenza. A pochi passi dall'Albergo Roma, dove molti colleghi alloggiano, nel cuore del centro storico, vi aspetta "La Polsa" con le sua magnifica pasticceria per le merende, i suoi vini per gli aperitivi, o imprevedibili piatti per una cena, con una scelta tra la tradizione piacentina o quella trentina, con sorprese da ogni regione d'Italia e d'Europa a seconda

delle stagioni. Un locale ideale per chi ama il calore di un ambiente informale e piacevole o una cena fatta di assaggi e stuzzichini. Grazie ad una convenzione con il locale, inaugurato a primavera 2013, a tutti i nostri iscritti è riservato uno sconto del 10%. Vi consigliamo di prenotare in anticipo per non perdere l'occasione di regalarvi un dolce vizio durante i corsi.







## PILLOLE DI SALUTE

A cura di **Marcello Nanni**  
Responsabile Proselitismo Fiba Cariparma

*"Secondo le nostre azioni buone e cattive, la qualità della vita, la sua lunghezza e la natura della nascita sono piacevoli o dolorose".*

Patanjali - 200 a.C. - Sutra II.13

### La combinazione degli alimenti - 2ª parte

(i precedenti temi, "le dieci regole naturali", "la digestione" e la prima parte della "combinazione degli alimenti" sono pubblicate sui numeri 2,3 e 4.)

#### Combinazione acido – proteina

L'intenso lavoro di frazionamento (digestione) delle sostanze proteiche complesse in elementi più semplici, lavoro che avviene nello stomaco, ed è la prima tappa della digestione proteica, è compiuto dall'enzima pepsina. La pepsina agisce solo in ambiente acido, mentre in ambiente alcalino la sua azione si arresta. Il succo gastrico produce tutta una gamma di acidi, dal tipo quasi neutro a quello fortemente acido, a seconda del tipo di alimento presente nello stomaco. Quando si mangiano delle proteine, il succo gastrico è acido, perché deve fornire un mezzo favorevole all'azione della pepsina. Poiché quest'ultima è attiva solo in ambiente acido, si può cadere in errore supponendo che ingerire acidi durante i pasti, debba facilitare la digestione proteica. In realtà gli acidi impediscono di fatto il versamento del succo gastrico, distruggono la pepsina e perciò ostacolano la digestione delle proteine. Succo di limone, aceto, ananas, pompelmo, pomodoro, arancia, ecc., ingeriti con un piatto proteico, arrestano bruscamente la secrezione dell'acido cloridrico e quindi ostacolano la digestione proteica. Sebbene le noci ed il formaggio, che contengono olio e grasso in abbondanza, non formino una combinazione ideale con la frutta acida, si può fare per questi due alimenti una eccezione poiché a differenza di altri alimenti proteici, non si decompongono rapidamente. Quindi le proteine e gli acidi vanno mangiate in pasti separati.

#### Combinazione grasso – proteina

E' stato dimostrato che il grasso esercita una notevole influenza inibitrice sulla secrezione del succo gastrico diminuendone la secrezione, abbassando

la quantità di pepsina ed acido cloridrico e riducendo il tono gastrico fino al 50%. Questo effetto inibitorio può durare 2 o 3 ore e significa che quando si mangia un alimento proteico non si deve prendere del grasso nello stesso pasto. In altri termini alimenti come la panna, il burro, gli oli di diverse qualità, i sughi di carne grassa, le carni grasse ecc., non devono essere consumati nello stesso pasto con le noci, il formaggio le uova, la carne.

E' bene sapere che l'effetto inibitorio del grasso si può neutralizzare mangiando molta verdura, soprattutto cruda, così se si deve prendere del grasso con una proteina, l'effetto inibitore sulla digestione di quest'ultima può essere compensato consumando durante il pasto molta verdura. Quindi la regola è mangiare i grassi e le proteine in pasti separati.

#### Combinazione zucchero- proteina

Tutti gli zuccheri (zuccheri di commercio, sciroppi, frutta dolce, miele, ecc.) inibiscono la secrezione del succo gastrico e la motilità dello stomaco. Questo fatto avvalorava le osservazioni che le madri facevano una volta ai bambini "mangiare biscotti prima di un pasto rovina l'appetito".

Gli zuccheri assunti con proteine ne impediscono la digestione. Non subiscono alcuna digestione nello stomaco: se presi da soli passano nell'intestino dove vengono rapidamente assimilati. Associati ad altri alimenti, sia proteici che amidacei, restano a lungo nello stomaco aspettando la digestione degli altri alimenti, fermentando. Quindi mangiare zuccheri e proteine in pasti separati.

#### Combinazione zucchero – amido

La digestione dell'amido (pane, torte, cereali, patate, ecc.) inizia normalmente in bocca e continua, in condizioni favorevoli, nello stomaco per qualche tempo. Gli zuccheri, come detto, non subiscono alcuna digestione nella bocca e nello stomaco: essi vengono digeriti solo nell'intestino tenue. Consumati soli, passano direttamente dallo stomaco



all'intestino. Presi con altri alimenti, restano nello stomaco fino a digestione avvenuta di questi ultimi, ma siccome tendono a fermentare molto rapidamente per il calore e l'umidità presenti nello stomaco, questo modo di mangiare porta quasi sempre fermentazione acida. Le gelatine, le marmellate, le conserve di frutta, lo zucchero di commercio (bianco o greggio, di barbabietola, di canna o altro), il miele, le melasse, gli sciroppi ecc., aggiunti alle torte, al pane, ai pasticcini, altri cereali o fecole, producono fermentazione. La regolarità con la quale milioni di nostri contemporanei mangiano cereali e zuccheri ad esempio a colazione e soffrono di acidità di stomaco, eruttazioni acide ed altri segni di indigestione, conseguente di questi errori, sarebbe divertente se non fosse tragica. Anche la frutta combinata con l'amido produce fermentazione. Il pane contenente datteri, uva passa, fichi secchi e chi più ne ha più ne metta, così popolare tra i clienti dei "negozi di alimenti sani" è un obbrobrio dietetico. Quindi la regola è : mangiare amidi e zuccheri in pasti separati.

## Il latte

Il latte è l'alimento che più ha interessato ed interessa l'umanità. Ma è anche quello sul quale lo "sviluppo tecnologico industriale" fondato da interessi di speculazione indiscriminata nei confronti della salute collettiva ed individuale, in questi ultimi cento anni ha rivolto il suo maggior interesse. Il latte è ricco di sostanze nutrizionali, il più completo. E' esente da scorie e destinato dalla Natura ad un organismo in formazione quale è quello del neonato. Fra tutti gli alimenti naturali il latte è quello che meno si presta all'elaborazione di qualsiasi specie in quanto non ha struttura di rivestimento e di protezione contro l'influenza degli agenti ambientali ed atmosferici, ed è per questo che deve essere succhiato dal neonato direttamente dalla mammella. A prescindere dallo stato di integrità salutare dell'organismo che lo produce, il quale può essere sano o ammalato, diciamo che nel latte vi possono coesistere sostanze salutari e nocive, in quanto biologicamente parlando, è terreno o veicolo più adatto allo sviluppo batterico. In natura nessun animale sia esso frugivoro, erbivoro o carnivoro, terminato il periodo di allattamento, relazionato alle esigenze di formazione e completamento degli organi digerenti e di assimilazione, segue mangiando latte bensì il cibo che caratterizza la specie. Noi invece purtroppo no: lo beviamo da solo, corretto con caffè o cacao, cioccolata, lo mettiamo nei dolci. Il latte industriale poi oltre ai processi di denaturalizzazione applicati per renderlo conservabile in commercio si trova sovente trattato con sostanze alcaline e con conservanti. Infine non possiamo immaginare quanti e quali alimenti, farmaci o additivi alimentari vengono propinati alle povere mucche di alleva-

mento. Si è visto anche aggiungere non so quali sostanze al menù delle poverette (con mammelle ipertrofiche) per aumentarne la "produzione" di latte all'inverosimile. Quindi la regola è astenersi dal latte o quantomeno berlo da solo.

## La tabella delle combinazioni

Alimenti comuni	Si combinano bene con	Si combinano male con
Frutta dolce (semiacida e non acida)	Latte acido	Frutta acida Amidi (cereali, pane, patate) Proteine, Latte
Frutta acida	L'altra frutta acida Si combina discretamente con le noci e col latte	Zuccheri (tutte le spec.) Amidi (cereali, pane, patate) Proteine (eccetto le noci)
Verdura	Tutte le proteine Tutti gli amidi	Latte
Carni (tutte le qualità)	Verdure	Latte, Amidi, Zuccheri Le altre proteine Frutta e verdure acide Burro, Panna, Oli
Noci (La maggior parte delle varietà)	Verdure Frutta acida	Latte, Amidi, Zuccheri Le altre proteine Burro, Panna, Oli, Lardo
Uova	Verdure	Latte, Amidi, Zuccheri Le altre proteine Alimenti acidi Burro, Panna, Oli, Lardo
Formaggio	Verdure	Amidi, Zuccheri Le altre proteine Alimenti acidi Burro, Panna, Oli, Lardo
Latte	È meglio prenderlo da solo; si combina discretamente con la frutta acida	Tutte le proteine La verdura Gli amidi
Grassi o olii (Burro, Panna, Oli, Lardo)	Tutti gli amidi Le verdure	Tutte le proteine
Meloni e angurie (tutte le varietà)	Meglio mangiarli da soli	Tutti gli alimenti
Cereali (grani)	Verdure	Frutta acida Tutte le proteine Tutti gli zuccheri, Latte
Legumi (fagioli, piselli, ecc., tranne quando sono teneri e freschi)	Verdure	Tutte le proteine Tutti gli zuccheri, Latte Frutta (tutte le varietà) Burro, Panna, Oli, Lardo

B = Buono : accettato dalla digestione anche la più debole.  
A = Accettabile : non adottare in caso di disturbi digestivi.  
P = Povero : il potenziale digestivo deve essere molto forte.  
C = Cattivo : non deve essere mai adottato; anche dalle digestioni più robuste.

	PROTIDI (azotati)	AMIDI (glucidici)	GRASSI (lipidi)	LATTE FRESCO	LATTE CAGLIATO	VERDURE (crude e cotte)	FRUTTA ACIDA	FRUTTA SEMI ACIDA	FRUTTA DOLCE (secca)	MELONI
PROTIDI (azotati)	C	C	C	C	C	B	C	C	P	C
AMIDI (glucidici)	C	B	B	C	C	B	C	C	P	C
GRASSI (lipidi)	C	B	B	A	A	B	B	B	B	C
LATTE FRESCO	C	C	A			P	A	A	C	C
LATTE CAGLIATO	C	C	A			P	A	A	A	C
VERDURE (crude e cotte)	B	B	B	P	P	B	P	P	P	C
FRUTTA ACIDA	C	C	B	A	A	P	B	B	P	A
FRUTTA SEMI ACIDA	C	C	B	A	A	P	B	B	B	A
FRUTTA DOLCE (secca)	P	P	B	C	A	P	P	B	B	A
MELONI	C	C	C	C	C	C	A	A	A	B

Il vocabolo : Verdura comprende la verdura di tutte le categorie: cotta o cruda, insalata, ecc.  
Il vocabolo : Noci comprende: mandorle, noci, noccioline, sesamo, pinoli, ecc.  
Il vocabolo : Carni comprende il pesce e tutte le carni animali.  
Protidi : Carni, uova, latte, formaggio, noci, ecc.  
Amidi (o farinacei) : tutti i cereali ed i loro derivati (pane, pasta), patate, cavolfiori, salsiccia... legumi, radici, come: carota, rape, rutabaga, ecc.  
Frutta dolce : Banane, uva dolce, datteri, fichi freschi.  
Frutta semi acida : Pere, mele, pesche, albicocche, ciliegie, prugne, ecc.  
Frutta acida : tutti gli agrumi (limoni, arance, pompelmi, mandarini, ecc.), gli ananassi, il pomodoro.

Nota. — La frutta oleo-azotata («noci») ed il formaggio sono accettabili colla frutta acida.

## GRUPPO CARIPARMA CREDIT AGRICOLE

sito internet [www.fibagruppocariparma.it](http://www.fibagruppocariparma.it) - e-mail [info@fibagruppocariparma.it](mailto:info@fibagruppocariparma.it)

### SEGRETARIO RESPONSABILE

ANDREA ZECCA (Cariparma)	393 2099792	<a href="mailto:andrea.zecca@cisl.it">andrea.zecca@cisl.it</a>
--------------------------	-------------	--

### SEGRETERIA

LEONELLO BOSCHIROLI (Cariparma)	393 2099794	<a href="mailto:leonello.boschioli@cisl.it">leonello.boschioli@cisl.it</a>
---------------------------------	-------------	--

SANDRO TESTA (Cariparma)	335 5472554	<a href="mailto:sandro.testa@fastwebnet.it">sandro.testa@fastwebnet.it</a>
--------------------------	-------------	--

ROSA PASQUA ALTAMURA (Cariparma)	347 9318250	<a href="mailto:pasquarosa_altamura@fastwebnet.it">pasquarosa_altamura@fastwebnet.it</a>
----------------------------------	-------------	--

BARBARA DECIMANI (Friuladria)	347 9609887	<a href="mailto:trieste@fiba.it">trieste@fiba.it</a>
-------------------------------	-------------	--

FABIO MATTIUSSI (Friuladria)	349 3706141	<a href="mailto:fabiomattiussi70@gmail.com">fabiomattiussi70@gmail.com</a>
------------------------------	-------------	--

GIANFRANCO PALMERO (Carispezia)	335 7521857	<a href="mailto:gianpalmero@gmail.com">gianpalmero@gmail.com</a>
---------------------------------	-------------	--

### ALTRI COMPONENTI DELLA DELEGAZIONE TRATTANTE

FABIO BOMMEZZADRI (Cariparma)	334 3067000	<a href="mailto:f.bommezzadri@virgilio.it">f.bommezzadri@virgilio.it</a>
-------------------------------	-------------	--

NICOLA TANZI (Cariparma)	393 2099840	<a href="mailto:nicola.tanzi@cisl.it">nicola.tanzi@cisl.it</a>
--------------------------	-------------	--

MARCELLO NANNI (Cariparma)	392 9701110	<a href="mailto:marcello.nanni01@gmail.com">marcello.nanni01@gmail.com</a>
----------------------------	-------------	--

GIOVANNI DEL BEL BELLUZ (Friuladria)	366 4180777	<a href="mailto:fiba.friuladria@cisl.it">fiba.friuladria@cisl.it</a>
--------------------------------------	-------------	--

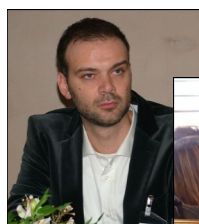
PIERANGELO MAZZARELLA (Friuladria)	339 3058944	<a href="mailto:pierangelo.mazzarella@cisl.it">pierangelo.mazzarella@cisl.it</a>
------------------------------------	-------------	--



*La Segreteria di Gruppo, a partire da sinistra:  
Zecca, Boschioli, Testa, Altamura, Decimani,  
Mattiussi e Palmero*



*I componenti  
della  
Delegazione  
trattante.  
A partire  
da sinistra:  
Bommezzadri,  
Del Bel Belluz,  
Tanzi,  
Mazzarella  
e Nanni*



## GENITORI E FIGLI

“Non capiremo mai l'amore dei nostri genitori,  
fino a quando non diventeremo noi stessi genitori.”

*(Henry W. Beecher)*

## SOGNARE PER VIVERE

“Sogna come se dovessi vivere per sempre.  
Vivi come se dovessi morire domani.”

*(James Dean)*

## FEDELTA'

“I giovani vorrebbero essere fedeli e non ci riescono.  
I vecchi vorrebbero essere infedeli ma non ne hanno la possibilità”

*(Oscar Wilde)*

## CASI DI COSCIENZA

“Per molti la coscienza inizia lì dove finisce il vantaggio.”

*(Haile Selassie)*

## AFFRONTARE IL NEMICO

“Il vino è nemico dell'uomo.  
Ma chi fugge davanti al nemico è un vigliacco.”

*(Detto alpino)*





**Fiba**  
**CISL**



**Augura buone feste  
a tutti voi**

**[www.fibagruppocariparma.it](http://www.fibagruppocariparma.it)**

**[www.fiba.it](http://www.fiba.it)**  
**[www.cisl.it](http://www.cisl.it)**

**[www.cafcisl.it](http://www.cafcisl.it)**  
**[www.inas.it](http://www.inas.it)**  
**[www.noicisl.it](http://www.noicisl.it)**