BOSS conoscenza applicata
NEWSLETTER LAVORO
Settembre 2026

Conciliazione fra vita privata e lavoro: e se potessimo vedere l'azienda da fuori?

Quando le buone misure non bastano

di Laura Semini-Fieni,
Responsabile comunicazione e sviluppo progetti di Pro Familia Svizzera italiana

Con *Crociera Cristallo*, il Teatro Forum porta sul palco le zone meno visibili della conciliazione vita-lavoro: percezioni, aspettative, vincoli organizzativi e relazioni. E invita collaboratori, collaboratrici e management non solo a osservarle, ma a provare a cambiarle. Flessibilità oraria, lavoro a tempo parziale, telelavoro, congedi: negli ultimi anni molte organizzazioni hanno ampliato gli strumenti a disposizione del personale per favorire un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Ma la conciliazione non si esaurisce in un catalogo di misure. È nella quotidianità, infatti, che le politiche aziendali incontrano le persone. Una richiesta di maggiore flessibilità può rappresentare per un collaboratore una condizione importante per gestire responsabilità professionali e private; per chi coordina il team può comportare la necessità di riorganizzare attività e presenze; per un collega può generare la percezione di doverne assorbire le conseguenze. **La stessa situazione, osservata da prospettive diverse, cambia.** È proprio nel modo in cui esigenze individuali e organizzative si incontrano nella quotidianità che si gioca una parte importante della conciliazione vita-lavoro. Le misure sono fondamentali, ma altrettanto importante è la cultura organizzativa nella quale vengono applicate e vissute. Come rendere visibili queste dinamiche e creare uno spazio protetto nel quale affrontarle apertamente? È da questa riflessione che nasce *Crociera Cristallo*, il progetto di Teatro Forum promosso dai partner della piattaforma Vita-Lavoro – AITI, Equi-Lab e Pro Familia Svizzera italiana – e realizzato dal Teatro Pan di Lugano. Il Teatro Forum è una metodologia teatrale interattiva sviluppata dal brasiliano Augusto Boal che rompe la tradizionale separazione tra palco e platea: dopo una prima rappresentazione, il pubblico può intervenire, proporre alternative e persino sostituirsi a uno dei personaggi per provare a modificare la situazione. **In *Crociera Cristallo* il palcoscenico diventa così uno specchio della quotidianità professionale. Stress, obiettivi e performance, comunicazione, gestione del team, vincoli organizzativi e bisogni individuali entrano in rotta di collisione con esperienze e aspettative differenti.** Non esiste una soluzione "giusta" né vengono offerte risposte preconfezionate. Il Teatro Forum crea piuttosto uno spazio nel quale osservare una situazione da prospettive differenti, interrogare comportamenti e automatismi e sperimentare possibili alternative in un contesto protetto, al di fuori delle dinamiche lavorative che potrebbero condizionare il confronto. In azienda, infatti, non sempre le persone dicono apertamente ciò che pensano o ciò di cui hanno bisogno. Una difficoltà nella relazione con il proprio responsabile, la percezione di un carico di lavoro non equilibrato, il disagio di fronte a una richiesta di flessibilità o un bisogno di maggiore riconoscimento possono rimanere sullo sfondo senza arrivare mai a essere esplicitati. Nel Teatro Forum, invece, una situazione viene messa in scena e può essere osservata senza che sia necessario parlare direttamente di sé.

È proprio questa distanza a poter facilitare il confronto: ci si può riconoscere in un comportamento, proporre un'alternativa, osservarne le conseguenze e mettere in discussione modalità di agire che nella quotidianità vengono date per scontate. Per un'organizzazione, ciò che emerge può diventare un punto di partenza per interrogarsi su bisogni, tensioni o dinamiche relazionali che meritano maggiore attenzione e per individuare possibili ambiti sui quali lavorare. Dopo le prime rappresentazioni aperte al pubblico, nel 2025 *Crociera Cristallo* è approdata direttamente nelle aziende e nelle organizzazioni ticinesi, coinvolgendo collaboratori, collaboratrici e management in un'esperienza condivisa. Da allora, il progetto ha continuato a crescere: dal lancio sono state realizzate 16 rappresentazioni, che hanno coinvolto complessivamente oltre 530 persone tra aziende, organizzazioni ed eventi aperti al pubblico. Nel tempo si è evoluto anche lo spettacolo. L'esperienza maturata dalla compagnia teatrale e il confronto continuo con pubblici e contesti organizzativi differenti hanno permesso di affinare le scene e di entrare sempre più nelle sfumature delle dinamiche lavorative. La struttura rimane la stessa, ma ogni replica si arricchisce di quanto emerso nelle precedenti. Le situazioni portate sul palco sono volutamente accentuate e, a tratti, caricaturali. Non per banalizzare le difficoltà che possono presentarsi nella vita professionale, ma per renderle immediatamente riconoscibili e creare quella giusta distanza che permette di osservarle, discuterle e anche metterle in discussione. L'ironia svolge in questo senso un ruolo importante: si ride molto durante *Crociera Cristallo*, spesso proprio perché in un gesto, in una battuta o in una reazione si riconosce qualcosa di sorprendentemente familiare. Ed è anche grazie alla crescente familiarità dei protagonisti con i temi della conciliazione e con le dinamiche emerse durante le diverse rappresentazioni che lo spettacolo si è progressivamente arricchito di sfumature, improvvisazioni e piccoli dettagli capaci ogni volta di sorprendere il pubblico.

> *«La conciliazione non dipende soltanto dalle misure che un'organizzazione mette a disposizione, ma anche dalla reale possibilità di usufruirne e dalla cultura nella quale vengono applicate e vissute.»*
>
> *Laura Semini-Fieni,*
> *Pro Familia Svizzera italiana*

Dalla platea alla vita aziendale

Ma cosa succede quando a salire metaforicamente a bordo di *Crociera Cristallo* è un'organizzazione? Che cosa emerge quando collaboratori e responsabili si riconoscono nelle situazioni rappresentate e hanno la possibilità di intervenire per cambiarle? E cosa rimane dell'esperienza una volta "tornati

segue a pag. 2→

All'interno:

- **Per la prima volta il Ticino misura la conciliabilità nelle imprese**
- A gentile richiesta / **La revoca unilaterale del divieto di concorrenza**
- Giurisprudenza / **Assoggettamento al piano sociale e abusività del licenziamento**

segue da pag. 1→

Quando le buone misure non bastano

in porto"? Lo abbiamo chiesto a *Roberta Fabbri, Direttrice Finanziaria e Risorse Umane presso BeeCare*, una delle organizzazioni che hanno scelto di ospitare *Crociera Cristallo*.

Cosa vi ha spinto a portare *Crociera Cristallo* nella vostra organizzazione? Che cosa vi aspettavate da questa esperienza?

Quando ci è stato presentato il progetto, ci è sembrato da subito innovativo, soprattutto per il coinvolgimento diretto di collaboratori e collaboratrici. Non si trattava semplicemente di rimanere seduti ad ascoltare, ma di partecipare, intervenire ed esprimere il proprio punto di vista rispetto alle diverse situazioni rappresentate. Ci aspettavamo quindi una partecipazione attiva e spontanea, cosa che è effettivamente avvenuta. Dal punto di vista HR, era particolarmente interessante offrire al nostro personale un contesto diverso da quello abituale, nel quale potersi esprimere liberamente e confrontare con situazioni molto vicine alla realtà lavorativa, ma al di fuori delle dinamiche nelle quali queste si manifestano quotidianamente. Questo, a mio avviso, ha favorito un confronto molto aperto e naturale.

La rappresentazione porta sul palco situazioni molto concrete della quotidianità lavorativa. In quali dinamiche vi siete riconosciuti maggiormente?

Il coinvolgimento è stato naturalmente diverso per ciascuno, a seconda delle tematiche più vicine alla propria esperienza personale. Tra le dinamiche nelle quali ci siamo riconosciuti maggiormente ci sono sicuramente i rapporti tra colleghi e colleghe, che non sempre sono semplici: caratteri, sensibilità e punti di vista differenti possono portare ad affrontare uno stesso lavoro in modi diversi. Un altro aspetto significativo è stato il rapporto tra collaboratori, collaboratrici e superiori. È emerso come, a volte, una persona possa assumere un atteggiamento accondiscendente anche quando non condivide completamente il punto di vista o la decisione del proprio responsabile. Vedere queste dinamiche rappresentate in una forma teatrale ha permesso di osservarle da una prospettiva diversa e di riflettere sull'importanza di creare una cultura organizzativa nella quale le persone si sentano realmente libere di esprimere il proprio pensiero, anche quando è diverso da quello del proprio responsabile.

Una peculiarità del Teatro Forum è che il pubblico non rimane spettatore: può intervenire, proporre alternative e persino sostituirsi ai personaggi. Questo approccio ha fatto emergere punti di vista o bisogni che normalmente rimangono meno visibili?

Assolutamente sì. Per me, uno degli aspetti più interessanti è stato proprio poter osservare risposte, pensieri e modi di agire di persone che, magari per carattere, nella quotidianità tendono a esporsi meno. È emersa in particolare l'esigenza di ricevere riconoscimento, di essere ascoltati e di sentirsi presi in considerazione, sia da parte dei colleghi e delle colleghe sia dei propri superiori. Un bisogno che può sembrare scontato, ma che rischia di passare in secondo piano quando ritmi di lavoro, progetti e imprevisti lasciano spesso poco spazio all'ascolto e al confronto. Per chi ha una responsabilità HR, riuscire a cogliere anche questi segnali meno visibili è importante, perché permette di comprendere meglio non soltanto il clima interno, ma anche le dinamiche relazionali e organizzative che incidono concretamente sull'esperienza delle persone al lavoro.

L'esperienza ha generato confronti o riflessioni che sono proseguiti anche dopo la rappresentazione? È rimasto qualcosa di concreto all'interno dell'organizzazione?

Il feedback raccolto dopo la rappresentazione è stato molto positivo. Collaboratori e collaboratrici sono rimasti piacevolmente sorpresi sia dalla possibilità di essere coinvolti direttamente e di contribuire in prima persona. L'esperienza ha dato ai diversi team spunti per riflettere su ciò che poteva essere migliorato a livello di progetti, processi e organizzazione interna. La rappresentazione stessa è diventata anche un momento di team building, creando un confronto immediato, "a caldo", tra il personale e i membri della direzione. Dal punto di vista HR, ciò che rimane è soprattutto il valore di quanto osservato e ascoltato. Il Teatro Forum non si conclude necessariamente con la rappresentazione: ciò che emerge può offrire spunti concreti per individuare aspetti sui quali tornare a riflettere e lavorare successivamente all'interno dell'organizzazione.

A un HR manager che si chiedesse quale valore possa avere un'esperienza di questo tipo per la propria organizzazione, cosa risponderebbe?

Direi che il valore principale di questa esperienza è la possibilità di vedere le persone con cui si lavora da una prospettiva diversa e, per certi aspetti, più autentica. Permette di comprendere in maniera spontanea quali siano i temi che stanno maggiormente a cuore alle persone, le criticità che percepiscono e gli aspetti dell'organizzazione sui quali può essere utile porre maggiore attenzione. Ho trovato particolarmente interessante poter, per una volta, osservare da spettatrice colleghi e colleghe: osservare in silenzio quali situazioni li coinvolgevano maggiormente, ascoltare le soluzioni che proponevano e vedere come reagivano alle diverse dinamiche. Per chi lavora nelle risorse umane è un punto di osservazione privilegiato, che nella normale quotidianità aziendale non è sempre facile avere. Credo che chi ricopre un ruolo HR debba saper fare anche questo: non soltanto proporre strumenti, processi o soluzioni, ma creare occasioni nelle quali siano le persone a esprimersi, per poi avere la capacità di ascoltare e leggere ciò che emerge. Il valore di un'esperienza come *Crociera Cristallo* sta anche qui: non nel dire come ci si dovrebbe comportare, ma nel mettere le persone nella condizione di vedere cosa succede quando provano a fare qualcosa di diverso. Per l'HR significa poter osservare la propria organizzazione da una prospettiva diversa e trasformare quanto emerge in spunti concreti su cui lavorare.

PORTA CROCIERA CRISTALLO NELLA TUA AZIENDA

Crociera Cristallo è il progetto di Teatro Forum promosso dai partner della **Piattaforma Vita-Lavoro** (AITI, Equi-Lab e Pro Familia Svizzera italiana) e realizzato dal Teatro Pan. La rappresentazione dura circa due ore ed è pensata per gruppi di 40-50 persone. A seconda delle dimensioni e degli obiettivi dell'organizzazione, è possibile coinvolgere tutto il personale oppure specifici gruppi, ad esempio il management.

VITA—LAVORO

UN PERCORSO SU MISURA

Prima di salpare - Un incontro con i partner di Vita-Lavoro permette di conoscere il contesto aziendale, definire obiettivi, pubblico target e aspetti organizzativi.

Si salpa - La rappresentazione coinvolge il pubblico in un'esperienza interattiva, alla quale segue un momento conviviale di scambio e confronto.

Una volta in porto - Un incontro di debriefing permette di restituire quanto emerso, formulare raccomandazioni per il management e individuare eventuali follow-up.

Per le aziende di piccole dimensioni sono disponibili anche soluzioni interaziendali, adattate alle caratteristiche delle realtà coinvolte.

VIVI CROCIERA CRISTALLO DAL VIVO

Il 24 novembre alle 17.30, a LaFilanda di Mendrisio, è prevista una rappresentazione pubblica gratuita. Un'occasione per sperimentare in prima persona il Teatro Forum, conoscerne le potenzialità e valutare la possibilità di portare questa esperienza all'interno della propria realtà lavorativa.

Iscrizioni e maggiori informazioni su vitalavoro.ch

Crociera Cristallo è sostenuta dal Dipartimento della sanità e della socialità (DSS) attraverso il Fondo della riforma fisco-sociale cantonale ed è inserita tra le misure del Piano d'Azione Cantonale delle Pari Opportunità 2024–2027