

FONDAZIONE SODALITAS

# Generatività

Un percorso tra accoglienza e professione

In collaborazione con  
AIED



# **Generatività**

Un Percorso tra Accoglienza e  
Professione

*A cura di Anna Maria Rigoni e Giulia Angi*

## INDICE

- Generatività Dono, fragilità o tabù?.....p. 5  
*Maria Teresa Scherillo*
- Emozioni di un percorso.....p. 7  
*Fernanda Sibilio*
- Il progetto e il percorso.....p. 9  
*A cura di Giulia Angi*
- Essere una/essere tante  
La scelta della molteplicità femminile.....p. 38  
*Anna Maria Rigoni*
- Il metodo. Il gruppo operativo come acceleratore  
di un percorso efficace.....p. 56
- Esperienze di coordinamento di gruppo.....p. 59  
*Daniele Malus*
- Contributi dei partecipanti.....p. 67
- Proposta per un'azienda generativa.....p. 80  
*Daniela Arghetti e Oliviero Picco,*  
*Banca Popolare di Milano*
- Le organizzazioni partecipanti al percorso.....p. 83

## GENERATIVITA'. DONO, FRAGILITA' O TABU'?

L'Italia è ai più bassi livelli di natalità (1.3 figli per donna, quando ne occorrerebbero 2.1 per assicurare il mantenimento del livello demografico) e ai più bassi livelli di partecipazione femminile al mondo del lavoro.

Un cambiamento, dai profondi risvolti economici, sociali, psicologici, di sviluppo, prodottosi nell'arco di pochi decenni senza che la questione assurgesse mai ai primi posti dell'agenda pubblica, né politica, né economica, né sociale.

Perché?

Finora, la vicenda dell'emancipazione femminile, e la sua crescente legittimazione anche nei contesti organizzativi e produttivi, ha teso piuttosto a sottolineare gli elementi di disparità e di emarginazione di genere, sottolineando la persistente difficoltà per le donne di conseguire traguardi e posizioni di rilievo.

Se il movimento delle pari opportunità e dell'uguaglianza sul lavoro è riuscito a richiamare sensibilità e attenzione da parte degli ambienti più evoluti con uno sguardo puntato sugli elementi quantitativi, tuttavia minore attenzione è stata dedicata a cogliere -collettivamente- le componenti qualitative. Sembra ancora passare sotto silenzio il fatto che il lavoro, così com'è oggi strutturato, concepito, organizzato, tende a porsi spesso come un ostacolo per un inserimento pieno e soddisfacente delle donne che intendano esprimere in tutta pienezza anche la loro potenzialità biologica.

Questa dimensione appare particolarmente evidente in rapporto a un elemento che caratterizza le donne in relazione al loro stesso ciclo di generatività biologica.

Un ciclo breve, rispetto alle richieste di preparazione, investimento, dedizione che la piena appartenenza al mondo del lavoro sembra esigere nella maggior parte dei casi.

Soggettivamente, le troppo poche nascite hanno riflessi profondi di dolore e di perdita nella psiche, nella mente e nei corpi stessi di molte donne. E, forse, non solo in loro. Ma, attraverso di loro, in tutta la società. Mentre il lavoro resta un elemento fondamentale per la costruzione dell'identità. Come, allora, trovare vie buone per l'armonioso dispiegarsi di tutte le potenzialità del femminile?

Nell'ambito dell'impegno per la promozione dei valori della persona nel mondo del lavoro - di cui è stata momento significativo la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro recentemente sottoscritta da oltre trenta realtà imprenditoriali- Fondazione Sodalitas e AIED hanno scelto di condividere questa domanda con cinque gruppi di manager, professioniste e professionisti d'impresa e del non profit. Il percorso condotto nell'arco di due anni, le energie che è stato in grado di attivare, le prospettive di aprire è quanto viene presentato in queste pagine. Con la fiducia che si possano scoprire nuovi percorsi di ricerca e operativi.

Maria Teresa Scherillo  
*Fondazione Sodalitas*

*Milano, Novembre 2009*

## EMOZIONI DI UN PERCORSO

Raccontare del progetto "Generatività" e del percorso svolto fin qui, è un po' riattraversare pensieri ed emozioni in parte condivisi, ma più spesso conquistati con tempi diversi sia per noi coordinatori che per i partecipanti .

Il tema stesso, espresso nella parola Generatività, è il contenuto ed il prodotto di quello che ne costituisce la ricerca finora realizzata.

Bisognava che ci fossero luoghi, persone, situazioni, accadimenti, scontri e confronti che facessero germinare ciò che 'generare' comporta.

Generare come fare spazio a qualcosa che prima non c'era, qualcosa che chiede di venire al mondo, che chiede di cambiare gli assetti precedenti, che minaccia di modificare equilibri già consolidati.

Inutile ribadire che questa idea di lavorare su equilibri nuovi era già presente in Maria Teresa quando iniziò a parlarmi del suo proposito/progetto. E la verifica di quanto spazio ci fosse in me per accoglierlo e custodirlo è ciò che mi consente la sintesi odierna.

Insieme ai partecipanti dei numerosi gruppi svoltisi in Aied, ho imparato anch'io a fare spazio per un'accoglienza e per una tutela che il progetto richiedeva.

Potrei dir meglio, che ho imparato sempre più a dar ragione ai tanti momenti di *impasse* e di stallo attraversati e che in gruppo sono stati accolti e tollerati, provando così a consentirci di destabilizzare vecchie modalità e vecchie certezze.

Nell'accompagnare il gruppo per sentieri e sentire nuovi, nascevano possibilità di pensieri e atteggiamenti diversi come possibilità di Generatività individuale, sociale e intergenerazionale.

Emergevano e si consolidavano, soprattutto, capacità poco esplorate di far vivere dentro ciascuno un nuovo che coesistesse col vecchio, emergevano capacità di creare nuclei di 'cultura' diversa che non elimina né soppianta la precedente, ma contribuisce a modificare contesti dati per scontati.

Sono certa fosse questo il proposito che Maria Teresa mi chiese di accogliere e di far crescere insieme al suo personale e instancabile impegno e passione.

I gruppi e i partecipanti sono stati la nostra energia vitale e sempre più propositiva: sono stati così programmati interventi e progetti ad hoc per numerosi contesti sensibili e interessati .

Dunque la visibilità e l'espansione che grazie al lavoro svolto si stanno dando a queste premesse, costituiscono il grande futuro di questo 'Puer ', di questo progetto allo stato nascente.

Sono molto felice di aver preso parte a questa storia e avventura i cui protagonisti, numerosi entusiasti e coinvolti , sono stati legati tutti dalla forza 'generativa' dello stupore e della generosità .

Fernanda Sibillio  
*Presidente AIED*

*Milano, Novembre 2009*

## IL PROGETTO E IL PERCORSO

A cura di Giulia Angi<sup>1</sup>

*“Il tempo della generatività femminile è breve...l’arte di armonizzare la progettualità biologica con gli atteggiamenti e i tempi del mondo del lavoro”*

Il progetto è stato pensato e promosso da Fondazione Sodalitas e Aied, e ha coinvolto stabilmente lungo il percorso una cinquantina di professionisti, donne e uomini, provenienti da ventidue aziende, organizzazioni nonprofit e del settore pubblico.

L’iniziativa muove da due presupposti che caratterizzano lo scenario italiano.

Il primo riguarda il rapporto delle donne con il lavoro: come viene anche riportato nell’indagine “Donne e Lavoro”, il lavoro fa parte della vita delle donne in modo stabile e continuativo in quanto “è molto importante per motivi diversi: l’aspirazione all’autonomia economica, la necessità di far quadrare il bilancio familiare, il bisogno di autorealizzazione”<sup>2</sup>

Il secondo elemento riguarda il basso tasso di natalità in Italia (1.35 figli per donna<sup>3</sup>). La serietà di questa situazione per la qualità della vita collettiva e le sue prospettive è ora parte di

---

<sup>1</sup> Il testo è stato messo a punto sulla base dei materiali circolati all’interno dei vari gruppi durante il progetto

<sup>2</sup> Ricerca “Donne e Lavoro”, promossa da Fondazione Sodalitas in collaborazione con Gfk Eurisko nel dicembre 2007

<sup>3</sup> Dato ISTAT riferito al 2006. Le stime 2007 e 2008 segnalano una modesta risalita - rispettivamente, al 1.38 e al 1.41 nel 2008 – che, tuttavia il 2009 sembrerebbe smentire. Occorrerebbe un tasso del 2.1 per assicurare il mantenimento costante della popolazione.

un sentire comune, di un parlato condiviso. In una società che invecchia, diminuisce la spinta all'innovazione, e questo pregiudica il futuro. bruciante attualità.

E' una questione che pone interrogativi alla società, alle coppie, alle singole donne, alle persone e nei contesti dove si svolge la vita sociale: dalla famiglia ai luoghi del lavoro. Il tema ha una storia lunga, che viene da lontano e da origini diverse, eppure è di bruciante attualità.

Partendo da questi dati, come si può provare ad avvicinare la generatività femminile con la delicatezza, ma anche con l'audacia, la generosità che la questione pretende?

Una prima risposta/proposta ha preso forma nella tarda primavera 2007 dalla messa in campo di "competenze di ascolto" da parte di Aied e Fondazione Sodalitas, con l'offerta di brevi percorsi di confronto e riflessione comune a gruppi di donne e uomini operanti in diversi contesti organizzativi.

Il percorso si è snodato lungo tre direzioni:

1. Sollecitare una riflessione sull'importanza di legittimare le donne ad ascoltare e tutelare il proprio desiderio di generatività biologica
2. Individuare ostacoli e fattori facilitanti nei contesti professionali e di lavoro
3. Disegnare e promuovere interventi (anche formativi) per una nuova consapevolezza su questo tema da realizzare in contesti organizzativi

La finalità ultima era innescare un processo di *cambiamento culturale* negli ambienti di lavoro e, più in generale, nel contesto sociale, affinché la nascita di un bambino possa tornare ad essere vissuta pienamente come una fonte di

bellezza e di energia per la persona, la coppia, la comunità e lo stesso contesto professionale di riferimento.

Il progetto si è articolato in cinque percorsi di gruppo, costituiti ciascuno di quattro incontri di tre ore, a cadenza regolare, più un incontro conclusivo di raccordo con i gruppi precedenti. I percorsi (a composizione femminile e primi tre, maschile il quarto e misto l'ultimo) si sono svolti nell'arco di due anni, coinvolgendo complessivamente una cinquantina di donne e uomini provenienti da 22 organizzazioni profit, del settore pubblico o non profit. Ciascun gruppo è stato accompagnato da due esperti di formazione psicosocioanalitica che hanno adottato la modalità del gruppo operativo per la conduzione dei vari percorsi.

Le prossime pagine cercheranno di trasmettere la ricchezza di questo progetto, delineandone le tappe fondamentali e gli apprendimenti che ne sono emersi, pur nella consapevolezza della difficoltà di raccontare un percorso che, per essere compreso, richiede anzitutto di essere vissuto.

<b>ARTICOLAZIONE DEL PERCORSO GENERATIVITA'</b>	
<b>Nascita del progetto</b> <i>Marzo 2007</i>	In occasione dell'Anno Europeo per le Pari Opportunità, si avverte la necessità di spostare il tema dalla "conciliazione" tra vita e lavoro a quello di come le donne possono gestire in modo armonioso il loro desiderio di generatività, senza rinunciare al loro sviluppo professionale
<b>I gruppi di donne</b> <i>Sett. 2007 – giu. 2008</i>	Conduzione di tre gruppi interaziendali esclusivamente al femminile, per permettere alle partecipanti di riappropriarsi della propria specifica esperienza di generatività biologica e di rifondarne il linguaggio in contesti di pari.
<b>Apertura verso gli altri: il gruppo di uomini</b> <i>Sett. – Ott. 2008</i>	Coinvolgimento in un contesto "dedicato" dei colleghi uomini, il più vicino "altro" con cui è indispensabile confrontarsi per costruire e realizzare insieme un processo effettivo e solido. Sensibilità e competenze maschili possono servire per scoprire nuovi livelli di comprensione ed approccio-soluzione al tema della generatività
<b>La seconda fase del progetto: il gruppo misto</b> <i>Ott. – Dic. 2008</i>	Traduzione degli apprendimenti del progetto in contenuti direttamente operativi, capaci di incidere nei contesti organizzativi di provenienza, grazie al contributo di partecipanti già formati nei gruppi precedenti
<b>Interventi ad hoc</b> <i>A partire dal 2009</i>	Percorsi all'interno delle singole organizzazioni, per personalizzare il progetto alle specifiche esigenze.

## La nascita del progetto

A marzo 2007, in occasione dell'anno Europeo delle pari opportunità, si forma un primo pensiero. Ci si interroga su come andare oltre il concetto di pari opportunità per rivolgere l'attenzione alla diversità irriducibile, matura l'esigenza di mettere a fuoco un tema più specifico: la facoltà, il desiderio, la possibilità, il dono di generare uno o più figli. Si vuole spostare l'attenzione dal tema della "conciliazione" a quello del desiderio di generatività, per dare legittimità, parole, pensieri condivisi a questa tematica.

Generare figli è una qualità che riguarda le donne direttamente, possente e preziosa, decisiva per la vita, per l'equilibrio personale, per quello di coppia, per lo sviluppo della società in generale. Ma breve. Il tempo della generatività biologica femminile è, infatti, limitato. E lo è ancora di più per le caratteristiche della vita contemporanea che vedono per tutti - donne e uomini - il protrarsi degli studi, un faticoso accesso al mondo del lavoro, la forte necessità di acquisire e mantenere l'indipendenza economica. Ma non solo, anche l'aspirazione al successo professionale e all'impatto nel contesto pubblico e sociale da parte di tutti, uomini e donne.

I tempi, i contesti, i sistemi organizzativi della carriera e della professione spesso non sono in armonia con quelli della vita e dei cicli biologici della sua riproduzione.

Eppure un tema tanto importante raramente è affrontato direttamente. Come se si trattasse di un argomento esclusivamente privato e personale. Più facilmente, invece, si parla di conciliazione, di programmi, di politiche, prassi che possono conciliare una genitorialità già espressa con la vita professionale. Ma non è forse la disponibilità, l'affidarsi, il

momento precedente, l'aprirsi al concepimento, quello che davvero è muto, oscurato, quello di cui si ha pudore, disagio a parlare, quasi si trattasse di un tabù?

Da queste riflessioni è ha preso forma un'iniziativa concreta: una serie di incontri per accogliere la voce del desiderio di generatività e formulare nuove basi per una proposta di intervento da presentare congiuntamente nei contesti di lavoro di rispettiva provenienza.

## **I primi gruppi**

Inizialmente, si è scelto di partire dalle donne e dal loro desiderio di maternità. Si sono dunque costituiti tre gruppi esclusivamente al femminile, per permettere alle partecipanti di riappropriarsi della propria specifica esperienza e di rifondarne il linguaggio in contesti di pari.

Ciascuno dei tre gruppi era costituito da 8-10 donne appartenenti a contesti organizzativi diversi che si sono ritrovate per un ciclo di 4 incontri, con cadenza settimanale, della durata di tre ore ciascuno. Il percorso è stato accompagnato da due coordinatrici dell'AIED con esperienza specifica nella conduzione di Gruppi Operativi.

Gli incontri si sono tenuti in uno *spazio-tempo accogliente*, definito e dedicato. Questo ha favorito un'atmosfera di fiducia, lo scambio aperto di esperienze, con la possibilità di transitare con naturalezza dalla dimensione personale a quella professionale e di integrare la sfera delle emozioni con quella della razionalità e del pensiero.

## Apprendimenti

La percezione condivisa tra le partecipanti è che il percorso abbia rappresentato un'occasione di arricchimento e di apprendimento che ha permesso di riconnettere le esperienze personali sia con l'ambiente organizzativo di appartenenza, sia con quello sociale allargato. La differenza dei contesti di provenienza ha anche consentito di qualificare e dare sfondo alle storie "locali".

Un primo punto di comprensione è stato la percezione, prima, e l'uscita, poi, da un vissuto di *solitudine* e di *isolamento*. Il desiderio di generatività biologica, pur appartenendo alla sfera intima e privata, è un sentimento condiviso. Così come sono condivisi i risvolti che questo desiderio suscita nei diversi ambiti in cui la donna opera: il lavoro, la famiglia, la coppia, il rapporto con se stessa e con gli altri. La complessità delle emozioni e dei problemi evocata dal desiderio di generatività può essere condivisa, fatta oggetto di discorso, uscire dall'area del tabù, dal confinamento nel "politically correct" che, di fatto, è un ambito di negazioni.

Uscire dall'isolamento, dare un nome alle cose, farne oggetto consapevole di discorso aiuta, rende i problemi e le emozioni affrontabili e gestibili, facilita a trovare compatibilità e soluzioni.

Secondo la testimonianza di una partecipante: "un fondamentale apprendimento è dato dalla *consapevolezza della complessità della propria identità*. I molteplici ruoli che come donne siamo chiamate a svolgere (figlia, moglie, collega, madre, amica) ci mettono spesso in situazioni di conflitto, di perdita di uno o dell'altro aspetto della nostra identità. Questo nostro percorso ha messo in luce come la consapevolezza di

queste molteplici dimensioni sia il primo passo per poterle gestire in modo armonico, olistico e non alternativo. La consapevolezza genera un rafforzamento della propria identità, benessere interiore e capacità di apertura verso l'esterno, attraverso il dialogo".

Proprio la consapevolezza di sé, della propria identità e complessità, può essere il punto di partenza per un cambiamento interiore. Spesso sono proprio le donne ad autolimitarsi troppo e troppo presto, ad essere vittime di se stesse. "Siccome la cultura è così, allora anche io mi adatto alla cultura". Le donne possono per prime compiere un passaggio mentale e culturale, superando l'impostazione out/out: o lavoratrice o mamma, per aprirsi verso la *cultura dell'et/et*: e lavoro e maternità. Riuscendo, di fatto, a mantenere integrate e distinte le proprie parti personali e professionali.

Questo cambiamento implica fatica, ma anche la necessità di "tenere insieme" dentro di sé sentimenti diversi: il desiderio di essere madre e il desiderio di lavorare, il tempo per il figlio/la figlia, il tempo per sé e il tempo per il lavoro, il progetto personale e il progetto lavorativo.

Deve essere lasciato alle donne tutto il tempo necessario per acquisire la consapevolezza che la maternità non è un handicap, una ragione di penalizzazione, quindi da tenere nascosta, ma una possibile fonte di esperienza e di arricchimento personale. Che la "*differenza*" del femminile non si ferma alla pura sfera biologica, ma si esprime in una serie di qualità, modi di porsi di fronte alla conoscenza, ai problemi, al modo di gestirli riconducibili ad una specifica valorizzazione.

"Credo sia importante individuare un forte legame tra il benessere delle persone (che deriva da questo percorso) e un miglioramento del clima organizzativo (come conseguenza) [..]. In particolare espliciterei il tema dell'accoglienza: le donne

sono “naturali” portatrici di questa competenza, e la generatività biologica ne è la prova più vera e tangibile. Per traslazione naturale, possiamo immaginare che la capacità di accogliere l’altro sia usata con naturalezza anche in contesti diversi da quello familiare/generativo, nella gestione di tutte le relazioni interpersonali”

Accoglienza dunque come caratteristica femminile che si esplicita nella maternità. Proprio da questa esperienza prende le mosse l’ipotesi di spostare l’attenzione dalle donne - protagoniste della generatività - al contesto lavorativo in cui essere operano.

*La gestione della generatività nel contesto lavorativo: oltre alla donna in attesa*

Per facilitare, all’interno del luogo di lavoro, un clima e un ambiente nel quale la nascita di un bambino possa essere considerata un evento portatore di vita per tutto il contesto sociale e non come un fastidio o una perdita, non basta prendersi cura delle donne in maternità.

Questo è quanto è stato sottolineato nella prima presentazione pubblica del progetto Generatività, avvenuta il 1 febbraio 2008 presso Assolombarda all’interno del convegno sul Laboratorio “Pari Opportunità e Diversity”, promosso da Fondazione Sodalitas.

In particolare si è voluta sottolineare la necessità di prendersi cura:

- *Della madre potenziale*, aiutandola a legittimarsi nel suo desiderio di generatività, ad affrontare la paura verso un

cambiamento radicale nella sua vita, nonché il timore di inadeguatezza rispetto ai nuovi compiti

- *Del "capo/a"*, aiutandolo/a ad affrontare i cambiamenti intervenuti nell'organizzazione, il senso di abbandono, la fatica di gestire l'aumento delle attività, i conflitti che possono emergere nel gruppo di lavoro. Bisogna comprendere che non solo le donne, ma anche i loro capi si trovano spesso soli in azienda a far fronte alle conseguenze di un'assenza per maternità e alle difficoltà del successivo reinserimento. Un maggiore confronto e una maggiore consapevolezza diffusa possono essere degli alleati preziosi per cercare soluzioni creative ai possibili disagi organizzativi legati alla maternità.
- *Dei colleghi/e*, aiutandoli/e ad affrontare positivamente un cambiamento del proprio modo di lavorare, per garantire uno spazio materiale, oltre che di pensiero, nel quale la madre e il bambino possano sentirsi accolti.

### L'apertura agli altri: verso il gruppo di uomini

Relativamente al rapporto con gli altri sui temi della generatività, una partecipante ha condiviso le seguenti considerazioni: "Nel confronto all'interno del gruppo è stata resa palpabile la sofferenza delle relazioni [...]. E' sorta, dunque, la domanda: come accompagnare alla crescita la nostra parte fragile e la parte fragile dell'altro? Dalla riflessione del gruppo è scaturita una risposta dall'apparente semplicità che, personalmente, mi sollecita ad un modo nuovo di porsi nella relazione, anche con me stessa. La risposta sta nel non ricorrere ad una proposta di soluzione o a suggerimenti precostituiti, ma nel dare all'altro la possibilità di

esprimere le proprie emozioni, quindi se stesso. Così non si chiude l'opportunità di relazione".

Partendo da queste intuizioni, nei gruppi di donne è emersa l'idea di coinvolgere i propri colleghi uomini, il più vicino "altro" con cui è indispensabile confrontarsi per costruire e realizzare insieme un progresso effettivo e solido.

### **Il gruppo degli uomini**

Nel settembre 2008 prende dunque avvio un gruppo esclusivamente dedicato a uomini, nato dal desiderio di offrire loro un'esperienza di ascolto in un contesto di pari, così come era avvenuto per le donne. Il gruppo era costituito da otto uomini, provenienti da tre realtà profit e da cinque organizzazioni nonprofit.

Perché dare voce agli uomini? Innanzitutto perché non si può prescindere dal fatto che i contesti di vita sono costituiti da donne e uomini insieme. Per trovare delle soluzioni condivise non ci si può limitare ad esperienze solamente femminili. Viceversa, è aprendosi a sensibilità e competenze anche maschili, che si possono scoprire nuovi livelli di comprensione e di approccio-soluzione.

In secondo luogo, coinvolgere gli uomini acquista di significato dal momento in cui ci rende conto che anche l'universo maschile è coinvolto in prima persona nel fenomeno e negli eventi connessi alla generatività. Occorre dare valore non solo alla maternità, ma anche alla paternità, sia nei contesti di lavoro che, più in generale, nei contesti di vita "comunitaria", sociale organizzata.

Forse il passaggio chiave che sembra emergere è proprio questo: *come restituire valore alla generazione di nuove vite?*

Pare necessario agire su due fronti: da un lato ridurre gli ostacoli, rendendo più accoglienti e “amichevoli” i contesti per mamme, bimbi e papà. Dall’altro, però, avviare pensieri sul “valore”: infatti una natalità così bassa non può essere giustificata solo dalle difficoltà delle giovani coppie (spesso, in passato, i problemi erano infinitamente più grandi) ed occorre interrogarsi sul perché generare non rappresenti più priorità.

### Apprendimenti

Sia l’elemento maschile, sia in parte la differente conduzione del gruppo, rendono l’elaborato del gruppo maschile molto diverso da ciò che era emerso dalle analoghe esperienze tra donne.

Questo ad indicare come il lasciare spazio al confronto sul tema della generatività con un punto di vista “di genere” porti ad una ricchezza di soluzioni ed approcci.

A grandi linee, nel lavoro degli uomini si nota una marcata distinzione tra livello personale e livello aziendale del tema, con una percepita difficoltà nel tradurre pensieri e prese di coscienza personali in azioni concrete all’interno della propria realtà lavorativa. Tuttavia, il contributo del gruppo maschile tende a concentrarsi di più sulle dimensioni organizzative del tema.

Ci si sofferma molto sul *parallelo tra generatività biologica e capacità di innovazione di un’impresa*. La tesi è che un’azienda in grado di creare un clima accogliente per la genitorialità ed il desiderio di procreazione, sia anche capace di affrontare il business con una maggiore carica innovativa.

“Gli alibi, le auto giustificazioni per non essere creativi/propositivi/innovativi in azienda sono simili a quelli che uno si crea per non decidere di avere figli. [...] Smascherare e “liberare” questi alibi può liberare, oltre che la genitorialità biologica, anche la creatività, la capacità innovativa dell’organizzazione. Le due situazioni, i due orientamenti sono collegati.”

Come modificare allora la *cultura aziendale* in un’ottica di generatività?

Innanzitutto, concentrandosi sul *valore tempo*. In azienda si tende a premiare la permanenza in ufficio oltre l’orario di lavoro, a svantaggio delle donne lavoratrici che devono dividersi tra gli impegni professionali e familiari. Sarebbe dunque meglio adottare una modalità efficace di misurare la performance e di riconoscere così i risultati effettivamente raggiunti, anziché premiare atteggiamenti orientati più all’apparire che all’essere (tempo e fedeltà).

In secondo luogo, dando più spazio alle cosiddette *competenze emotive*. Generalmente, queste sono percepite come in un rapporto conflittuale con altri valori quali l’ordine, l’organizzazione, il profitto. Il gruppo ha evidenziato invece come generatività ed innovazione siano processi che, oltre alla creatività, per essere messe in pratica presuppongono anche grande disciplina e capacità organizzative. Includere le competenze emotive nei processi decisionali può essere foriero di innovazione progettuale.

In generale, vi è una forte resistenza al cambiamento. Si vede una *dicotomia e discrasia tra il ruolo di manager d’azienda e quello di marito*, come se costituissero territori rigorosamente separati. Questo in particolare nel momento della paternità, quando l’uomo può sentire di dover lavorare di più, per supplire alla

riduzione di possibilità di carriera della compagna che partorisce. Così, si allontana dal tema della generazione, anziché avvicinarsi di più, nel momento in cui dovrebbe esserne più coinvolto.

Non basta dunque valorizzare e gestire la maternità; occorre anche dare importanza alla paternità. *Affrontando il tema della generatività su entrambi i fronti di genere, ottenendone la pensabilità, dicibilità e legittimità condivisa nell'organizzazione, anche gli uomini potrebbero trarne notevoli vantaggi in termini di conciliazione vita-lavoro.*

In un'ottica di genitorialità, potrebbe essere interessante mettere in luce quanto può essere fertile l'ibridazione tra ruolo di manager e ruolo di genitore. Sia per le donne che per gli uomini. Specie con figli adolescenti, che costringono i genitori all'ascolto, a mettersi in discussione, a dare un esempio positivo, ad essere autorevoli e non autoritari. Pena il fallimento del ruolo genitoriale.

### *Che cosa si potrebbe fare*

Il gruppo degli uomini, meno direttamente sollecitato sul piano biologico, si è sentito stimolato a immaginare soluzioni organizzative. E' così arrivato alla conclusione che un'azienda strutturata e culturalmente preparata ad accogliere e a valorizzare la generatività offrirebbe un clima migliore per tutto il personale, non solo quello femminile, ed avrebbe benefiche conseguenze anche sulla sua produttività e sul suo profitto.

Quali dunque le soluzioni organizzative che il gruppo ha ritenuto potrebbero essere applicate in modo pragmatico in azienda?

- Formalizzare un processo “normale”, nell’ambito delle Risorse Umane, su come gestire la gravidanza in azienda. Questo implicherebbe prevedere - come normale - adattamenti organizzativi temporanei, ma non solo. Anche riconoscere e valorizzare il fatto che, comunque, ci saranno impatti su colleghi, capi e collaboratori. E che di questo l’azienda è consapevole e ne terrà conto.
- Mantenere rapporti organizzativi con la collega a casa in maternità. Tenerla coinvolta, aggiornarla su ciò che succede, chiederle pareri ed opinioni, mantenerla nel circuito di aggiornamento professionale. Farle sentire che è parte dell’organizzazione e che, quando rientrerà, non si sentirà inadeguata.
- Promuovere, favorire, incentivare l’azione di coloro che dal punto di vista mediatico e di cultura possono amplificare e far conoscere buone prassi in materia di generatività. A detta di uno dei partecipanti: “Cambiare mentalità e atteggiamento è dovuto quasi sempre non tanto a una riflessione o a un discorso ragionato, ma al fatto di guardare un cambiamento, una novità già in atto. Osservare, intravedere una novità che si intuisce positiva per chi osserva, produce appunto curiosità e “messa in moto” per imitare il positivo intuito”.

## La seconda fase del progetto

I quattro percorsi descritti finora (tre gruppi femminili ed uno maschile) si sono conclusi il 24 ottobre 2008 con una sessione comune di condivisione dell'esperienza e di progettazione della fase successiva del progetto.

Tra le evidenze più significative emerse, si può segnalare:

- la complessità e la multidimensionalità dell'universo Generatività che rendono, sia per la persona sia per l'organizzazione, difficile e delicato trovare in ogni momento l'atteggiamento e la condotta giusti per "trattarlo" appropriatamente;
- le intersezioni tra contesto, comunicazione pubblica ed esperienza privata (di qui, l'esigenza di apprendere l'arte di armonizzare senza tradire, negare o svalutare, bensì tenendo presente e integrando, in ogni momento, le legittime esigenze di ogni ambito dell'esperienza);
- le connessioni tra valore attribuito alla generatività biologica e quello investito nell'innovazione organizzativa;
- la connessione del tema con la difficoltà della collaborazione intergenerazionale nelle aziende;
- l'opportunità, infine, di avviare sperimentazioni e interventi in contesti organizzativi specifici con l'accompagnamento esterno di un gruppo che sostenga nel processo di attuazione anche attraverso la "lettura" delle dimensioni latenti (il non detto, le collusioni, gli stereotipi, gli ostacoli epistemologici).

### Il gruppo misto

Per tutte le persone coinvolte –partecipanti e coordinatori- il percorso si è rivelato di grande ricchezza e significatività.

Unanime il convincimento che valesse la pena proseguire ed affrontare la difficoltà di una traduzione degli apprendimenti del progetto in contenuti direttamente operativi capaci di incidere nei contesti organizzativi.

Si è dunque deciso di dare il via ad una nuova fase del progetto, in cui individuare e sperimentare modalità concrete per facilitare l'inserimento del tema generatività nei propri contesti lavorativi. Il motivo di questa focalizzazione su iniziative o programmi specifici era duplice: da un lato consentire di cogliere la complessità (culturale, organizzativa e di vissuti personali ecc.) della generatività biologica e simbolica/progettuale e dall'altro sperimentare, all'interno del gruppo, quel contesto accogliente che si vorrebbe costruire in azienda.

Questo ultimo ciclo di incontri si è svolto con modalità leggermente diverse rispetto alle esperienze precedenti.

Dapprima, si è organizzata una sessione plenaria per cercare di mettere a fuoco quali fossero i temi a cui dare priorità all'interno della propria organizzazione, per far crescere la cultura della generatività. In quell'ambito, è stato presente per la prima volta il *ciclo della generatività*, che verrà descritto in maniera dettagliata nel paragrafo successivo.

Negli incontri successivi, il lavoro è stato svolto in sottogruppi, in cui venivano discusse -con la modalità degli *autocasi*- proposte specifiche per i contesti organizzativi di appartenenza dei partecipanti. Il gruppo svolgeva la funzione di supporto per la valutazione e il miglioramento delle ipotesi avanzate. Data la diversità dei contesti di provenienza, si è ritenuto opportuno suddividere le persone in gruppi il più possibile omogenei. Da un lato, si sono confrontati gli esponenti di grandi industrie multinazionali, dall'altro, i membri di organizzazioni non profit (tra cui soprattutto

cooperative sociali composte prevalentemente da donne), esponenti di contesti molto più contenuti per dimensioni e meno strutturati in termini di processi.

Due sono i livelli di attenzione che si è cercato di tenere aperti nel lavoro di gruppo:

- quello *operativo*, orientato a individuare soluzioni o percorsi verso soluzioni,
- quello *di processo*, attento al percorso, in ascolto dei blocchi, degli ostacoli, delle paure, delle rimozioni che il porsi a fronte del bambino-progetto suscita. “La generatività in atto sbalestra gli equilibri. E’ il nuovo che irrompe”. In questo ambito, le emozioni da considerare sono quelle che si verificano là, nell’organizzazione, e quelle che si manifestano qua, nel vivo dell’attività di gruppo cogliendo i nessi e i rimandi fra i due contesti.

### Il ciclo della generatività

Per introdurre la nuova fase del percorso, è stato messo a punto e presentato *il ciclo della generatività*: una rappresentazione non lineare, aperta, ciclo-spiraliforme, che cerca di evidenziare i punti di contatto tra ciclo generativo biologico -dall’emersione dal desiderio alla nascita e cura del figlio- e il contesto organizzativo.

Durante la gestazione avvengono cambiamenti fisici e psicologici profondi che hanno un impatto sul modo della donna di relazionarsi con se stessa e con il contesto esterno.

I primi mesi della gestazione, mettono a confronto con fragilità e rischi: disturbi strani e misteriosi segnalano un cambiamento in atto, un attaccamento non consolidato aumenta i rischi di

aborto, in una fase in cui la maternità non è ancora manifesta e spesso non è stata ancora comunicata.

Col passare dei mesi, la gravidanza diventa sempre più evidente, cresce il pancione, aumenta il peso corporeo, aumenta il volume del sangue materno. La donna si concentra sempre di più sull'attesa della nascita. Con il parto si ha il massimo rischio per madre e bambino, non solo dal punto di vista di complicazioni sanitarie, ma per tutto quello che il parto comporta anche psichicamente, a livello individuale, di coppia e di gruppo familiare: la separazione fisica, la rottura della simbiosi con il nascituro, il possibile insorgere della depressione *post partum*, la riorganizzazione dei rapporti familiari, ecc.

Come il contesto organizzativo accompagna una così profonda trasformazione? Dal momento in cui la donna comunica al capo la sua gravidanza, l'ambiente lavorativo è costretto a prendere atto della notizia. E' un passaggio cruciale, rivelatore della cultura organizzativa dominante, il più delle volte poco all'insegna dell'accoglienza, quando non addirittura dell'abuso. Per lo più, la donna, più che rinforzata nella sua potenza generativa, sente evidenziato il suo stato di debolezza organizzativo e negoziale.

Altri "snodi" organizzativi critici del ciclo della generatività riguardano la *preparazione all'assenza* (psicologica, organizzativa, di passaggio di consegne) e il *rientro*, da accompagnare con sostegno psicologico, attenzione organizzativa, flessibilità.

Nel confronto con il gruppo, sono emerse due parole ricorrenti legate al tema della generatività nelle organizzazioni: *accoglienza e rientro*.

L'accoglienza è riferita ad una cultura organizzativa che sia ricettiva, aperta, disponibile nei confronti del desiderio di maternità o anche, in senso più ampio, che sia di stimolo al

desiderio di generatività e di creatività. Ma si riferisce anche alle dimensioni organizzative – i tempi, gli spazi, le attenzioni ecc. – che siano adeguati alle responsabilità connesse alla maternità e al ruolo genitoriale in genere.

Il rientro è sentito come un momento chiave per la duplice fatica che comporta alla neomamma: da un lato, il doversi staccare dal neonato e, dall'altro ricostruire, un proprio ruolo nell'organizzazione che nel frattempo può essere mutata.

Il gruppo concorda sul fatto che i temi dell'accoglienza e del rientro costituiscono momenti chiave per l'avvio e il consolidamento di processi trasformativi all'interno delle organizzazioni, negli ambiti della generatività. E non solo.

#### *L'analisi di percorsi concreti per innescare il cambiamento culturale*

Nella seconda fase del progetto si è iniziato ad analizzare i casi concreti delle realtà lavorative dei partecipanti ai gruppi. Alcune aziende si sono interrogate su come iniziare a introdurre l'argomento generatività in azienda.

Le cooperative sociali, invece, si sono soffermate maggiormente su come gestire alcuni momenti della maternità, quali il distacco della donna dal lavoro, e le difficoltà vissute dall'organizzazione nel gestire più di una maternità in contemporanea.

Di seguito verranno riportati i quattro casi affrontati nei sottogruppi, mutuati dall'esperienza delle imprese partecipanti:

1. Come scalfire la cultura omologante: "blitz" o interventi "in serra"?
2. Come rendere esplicito un programma di valorizzazione della generatività?

3. Come intervenire per ridurre il disallineamento tra dichiarato e realizzato?
4. Come vivere il distacco dall'azienda connesso all'assenza per maternità?

1. Come scalfire la cultura omologante: blitz o interventi "in serra"?

*Nell'azienda analizzata, una multinazionale di grandi dimensioni, si vive un problema culturale significativo, dovuto soprattutto alla prevalenza di figure "maschili" con professionalità tecnico-scientifica e anche allo stereotipo che "le donne non si spostano", cioè non sarebbero disponibili a trasferirsi nelle diverse sedi operative in geografie anche lontane. (ancorché, non sempre, anche per gli uomini la disponibilità al trasferimento si traduca in significative opportunità di carriera).*

*Le donne – che rappresentano una piccola percentuale del personale-lavorano prevalentemente nelle sedi centrali italiane. Qui l'azienda offre loro diversi strumenti di flessibilità, come asili ed orari ridotti. Queste opportunità, però, pur favorendo la migliore conciliazione di tempi vita-lavoro, sembrano consolidare la prassi secondo cui la donna che fa ricorso a questi strumenti rinuncia alle aspirazioni e prospettive di crescita professionale. Come scalfire questa situazione di fatto?*

Alcuni membri del gruppo, invece di affrontare frontalmente tutta l'articolazione aziendale a livello mondiale, propongono l'introduzione di interventi "in serra", in ambienti protetti, che fungano da incubatori, che possano poi estendersi progressivamente. La portatrice del caso fa notare che in azienda ci sono già buone pratiche che potrebbero essere applicate anche al tema della generatività, ma a suo parere serve qualcosa d'altro, qualcosa che possa muovere la cultura aziendale omologante, che nel dichiarato formale tiene conto

delle differenze di genere, ma di fatto non cambia i suoi tratti fortemente “maschili”.

Per lei è dunque meglio pensare a dei “blitz”, che l’azienda potrebbe autorizzare, quasi senza approfondirne a fondo la portata, che si renderebbero successivamente applicabili in tutte le sedi: in questo modo si potrebbe forse scalfire la cultura omologante. Questa idea, oltre che ansia, suscita un senso di potere per i grandi effetti che potrebbero avere le iniziative intraprese.

Il rischio è che gli interventi “blitz”, producano un impatto soltanto contingente, non incidano in modo strutturale sulla cultura organizzativa e sui comportamenti effettivi.

Non si può infatti assegnare un compito “impossibile” ad una singola persona, se poi questa non è messa nelle condizioni (strumenti, autorità) di occuparsene effettivamente. Del resto – si fa osservare – una politica è tale quando sono dedicate delle risorse per attuarla effettivamente e quando coinvolge l’insieme dell’organizzazione.

## 2. Come rendere esplicito un programma di valorizzazione della generatività?

*Il caso è riferito ad un’organizzazione non profit di medie dimensioni, presentata come un contesto sostanzialmente accogliente e favorevole, ancorché manchino riferimenti precisi di politiche e regolamenti applicabili in modo generalizzato. Per quel che riguarda la maternità e le tematiche connesse alla generatività “si tratta di rendere più chiare e fruibili le cose fondamentali”.*

Viene sottolineata la difficoltà, ma anche l’opportunità di fissare regole di applicazione generale in un contesto che è cresciuto privilegiando le relazioni, a mo’ di famiglia allargata.

Dalla discussione emerge però che fissare regole per ogni cosa rischia di irrigidire l'organizzazione. Potrebbe essere importante continuare a privilegiare la capacità di ascolto e di sviluppo di soluzioni personalizzate e differenziate.

Qualcuno osserva che si tratta di una contraddizione probabilmente soltanto apparente: diversi approcci si adattano, infatti, a momenti diversi dello sviluppo di una tematica nell'organizzazione. Così dall'indifferenziato è importante transitare alla regola. La vigenza della regola può poi consentire di riscoprire il valore della "giusta" flessibilità e personalizzazione.

Emerge la domanda di quale sia il motore del cambiamento culturale: il cambiamento organizzativo o il cambiamento individuale?

Idealmente, vanno messi in moto entrambi i livelli. L'opinione dei partecipanti - che la cercano di comunicare con insistenza ai portatori del caso - è che, per un cambiamento culturale che abbia effettive ricadute organizzative, non si può prescindere dal livello dell'intervento organizzativo esplicito. Ancorché, poi, questo, per essere efficace, debba essere accompagnato da una presa in carico personale, dalla messa in discussione anche dei comportamenti/atteggiamenti individuali. Le due dimensioni si integrano a vicenda.

E' interessante che in questa fase alcuni portavoce del gruppo segnalino la loro difficoltà a riportare all'interno delle proprie organizzazioni il lavoro che viene svolto nel "Laboratorio generatività". Il tema sembra anche qui quello del "cambiamento culturale": come proporlo nelle organizzazioni di appartenenza senza provocare rigetti? E la donna che deve comunicare all'azienda la propria gravidanza non si trova in una situazione un po' simile? Anche qui c'è "qualcosa di

nuovo” che irrompe, che può “turbare” la cultura organizzativa.

Ritornando a riflettere sul “caso”, i due portavoce dell’associazione notano che, in effetti, nonostante siano stati inviati dall’associazione, non hanno ricevuto un mandato preciso. Forse il primo passo è proprio quello di coinvolgere l’organizzazione in modo più esplicito chiedendo un mandato chiaro su qualche aspetto - semplice e di immediata comprensibilità - della vita organizzativa legato ai temi della maternità. Solo così può forse avviarsi un intervento formalizzato che riesca a catturare l’attenzione degli interlocutori cruciali.

### 3. Come intervenire per ridurre il disallineamento tra dichiarato e realizzato?

*Il caso è stato presentato da una responsabile di una cooperativa sociale con un’alta presenza femminile, che, avendo tra le proprie responsabilità quella di assegnare le persone ai progetti, si è trovata a gestire le maternità contemporanee di due collaboratrici.*

*Questa situazione ha fatto emergere un disallineamento tra il dichiarato e il realizzato, un conflitto interno tra il desiderio di accogliere la nuova maternità e la fatica (forse anche la rabbia di sentirsi abbandonati in mezzo alle difficoltà organizzative) che il nuovo evento scatenava.*

Quello che all’inizio appariva solo come un problema dell’organizzazione che non riusciva a contenere la contraddizione tra il dichiarato e l’agito, nel corso dell’incontro si è rivelato come un problema più vasto ed articolato: anche all’interno dell’individuo, nel momento in cui deve affrontare temi “critici” si agitano sentimenti ambivalenti.

L'organizzazione è quindi stata disvelata come insieme di individui, ciascuno con le sue contraddizioni ma anche con i suoi desideri e capacità. Pensare ad un'organizzazione come ad un sistema razionale ed astratto può essere quindi un "alibi" per non doversi mettere in discussione e cominciare a pensare.

È difficile però dare voce ai sentimenti che emergono nelle situazioni "critiche", quelle situazioni nuove che scombinano le proprie sicurezze. Il nuovo, l'imprevisto si pone, quindi, come momento di grande difficoltà che può portare verso due strade divergenti: la "negazione, la rimozione del problema, ripercorrere le vecchie strade" oppure "raccogliere la sfida, accettare in un primo momento la solitudine che il nuovo porta con sé e poi cercare delle relazioni che possano essere d'aiuto per capire".

L'elemento della soggettività e della relazione è quindi emerso in tutta la sua rilevanza.

Di fronte a tutto ciò che nasce e sparglia le carte è importante mettersi in una relazione nuova con se stessi e con gli altri per poter inventare nuovi comportamenti possibili e per potersi legittimare in queste innovazioni.

L'emozione come elemento da tenere in considerazione: "l'emozione, come si può vederla, legittimarla, gestirla; è consentito nel mio ruolo perdersi nella parte emozionale? Vorrei avere un book delle foto interne di quando ho dovuto affrontare un imprevisto".

#### 4. Come vivere il distacco dall'azienda connesso all'assenza per maternità?

*Le riflessioni, ispirate dal caso di una cooperativa sociale, si sono concentrate soprattutto sul tema del distacco dall'organizzazione di appartenenza a causa della maternità.*

*Sono emerse due modalità possibili di vivere questo passaggio. Nel primo caso la futura madre, nel momento di allontanarsi dal luogo di lavoro, decide a chi affidare le proprie attività, poi segue il lavoro anche da casa e vorrebbe mantenere il più possibile tutto identico fino al suo ritorno.*

*La seconda, invece, nel momento del passaggio delle consegne, non fa previsioni, lascia che le cose accadano.*

*Quale modello è il migliore per chi sta elaborando un distacco? E come può l'organizzazione accompagnare questo passaggio?*

Entrambe le situazioni hanno un risvolto problematico, perché: 'se chi lascia fa "un testamento" in cui dispone le sue volontà, l'organizzazione è "bloccata"; se non lascia testamento, l'organizzazione è "sgomenta"'. È possibile un atteggiamento "terzo" rispetto a questi due modelli che tenga conto della continuità nella discontinuità?

Qual è il margine di continuità/discontinuità che l'organizzazione può tollerare senza essere paralizzata o andare in pezzi? Non è illusorio pensare di fermare il tempo attraverso il controllo di tutto ciò che avverrà?

Questi modelli possono essere presi in considerazione anche per altri tipi di separazione? Ad esempio, il distacco da un progetto che si è svolto con interesse e passione per un certo periodo, ma che ad un certo momento si deve trasferire ad altri per affrontare nuove sfide. L'appartenenza diventa parte dell'identità? ("ci si sente responsabili verso l'organizzazione, perché è un pezzo della tua identità. Se ci si sente responsabili di un progetto, ci si impegna e lo si segue nel tempo. Anche l'organizzazione è contenta se ci si sente responsabili")

Una donna che lascia l'organizzazione può sentirsi in conflitto perché il nuovo figlio che arriva le impone di "trascurare" i

progetti lavorativi (i suoi “figli maggiori”): quanto tempo/energia dedicare a ciascuno?

Analogamente dal punto di vista dell’organizzazione i progetti-fratelli-maggiori possono venire trascurati per far posto al nuovo figlio che arriva, ed è necessario trovare qualcuno che se ne prenda cura. L’arrivo di un nuovo figlio/progetto rimette in discussione tutte le relazioni con gli altri figli/progetti e dei fratelli/ progetti tra loro.

Per il distacco:

- Ci vuole un tempo
- Ci vogliono delle relazioni
- C’è da attraversare l’emozione e il dolore della separazione

Condividere aiuta. Quando si è coinvolti direttamente diventa più complesso, più faticoso avere la lucidità necessaria.

### Conclusioni

Nell’ultimo incontro del laboratorio si è lavorato in plenaria, accettando la complessità di questo particolare setting. La riflessione si focalizza su quali potrebbero essere degli “strumenti di lavoro” per portare avanti le iniziative e per condividere in azienda quanto appreso in questo percorso.

Un convincimento sembra sostenere l’intero confronto: la generatività è da intendersi come una *nuova nascita culturale*.

Le idee che emergono nelle riflessioni individuali e che vengono sviluppate nel dibattito vanno dalla scoperta di differenti idee di *nascita* - e del forte piano metaforico attivato da questo tema - al riconoscimento della complessità della gestione del processo maternità-generatività all’interno delle aziende. Si tratta infatti di temi che investono profondamente sia la cultura delle organizzazioni sia quella delle persone,

compresi i promotori delle iniziative di miglioramento. Per questo occorrerebbe acquisire competenze da “palombaro”, reggere, cioè, la pressione per portare avanti ricerche (partendo ad esempio da indagini sul “clima”, sulla forza-lavoro effettivamente presente, insomma sui *dati di realtà*) e formulare, successivamente, proposte innovative.

Questo mette al centro dell'attenzione il fatto che sono contemporaneamente in gioco molti livelli (personali, organizzativi, culturali, di politiche sociali ecc) e contesti diversificati per i quali servono differenti strategie.

Alcune osservazioni aprono la riflessione anche sul contesto storico-sociale: se è vero che la *generatività* viene spesso catalogata come tematica “vecchia” - collocata nelle “pari opportunità” o nella “diversity” - è anche vero che oggi questi temi si ripropongono con estrema attualità, in un contesto sociale in cui le famiglie e le persone hanno sempre meno possibilità di supporti familiari o comunitari ed in cui la “crisi” accentua i problemi.

Per affrontare compiti così complessi, viene sottolineata l'importanza del *gruppo*: dal gruppo del laboratorio ai gruppi che dovrebbero essere costituiti nei contesti di lavoro. Gruppi che, per quanto possibile, dovrebbero coinvolgere anche ruoli aziendali “strategici”, per esempio, quanto ad accesso alle informazioni. In quest'ambito viene rilevata una possibile diversità tra contesti *profit* e *nonprofit*: in questi ultimi, spesso, è presente un effettivo interesse per i temi della generatività mentre negli altri, a volte, si tratta di un impegno legato esclusivamente al rispetto della norma. Le strategie da attivare saranno necessariamente differenziate.

A questo proposito, viene ripreso il concetto di Gruppi come “*contenitori generativi*”. In ogni contesto, occorre

interrogarsi su che cosa può svolgere questa funzione. Si tratterà di “contenere” idee e pensieri - creando uno “spazio” per autorizzarsi a pensarli – ma anche progetti e, in ultimo, iniziative vere e proprie. La prima cosa da far *nascere* dovrebbero essere proprio questa: un “contenitore” che permetta la nascita di progetti (di pensieri, desideri, parole per dirli) e un “*incubatore*” che sostenga i primi difficili passaggi. Questo tenendo conto anche delle componenti di “rottura”, di “irruzione del nuovo” presenti così nelle nascite come nei progetti innovativi.

Emerge fortemente anche il tema della formazione, indispensabile per avviare e sostenere queste iniziative. Formazione soprattutto sui temi della comunicazione e della leadership - per coinvolgere in modo ampio le persone e le strutture aziendali, per costruire alleanze efficaci, per individuare le leve disponibili - ma anche formazione per sostenere le difficoltà e le ansie che inevitabilmente si affrontano quando si propongono dei cambiamenti significativi. In questo senso, un gruppo interno, ma forse anche un gruppo di riferimento esterno, possono essere strumenti indispensabili.

Il richiamo finale è quello al tempo: occorre darsi tempo per *conoscere* i propri contesti e per capire come avviare proposte; occorre anche tempo per *accompagnare* i processi. Tutto questo tenendo presente che anche i contesti organizzativi sono in via di trasformazione ed a volte rendono possibili (o, *costringono a*) iniziative di autorganizzazione e di assunzione di responsabilità da parte dei collaboratori.

## ESSERE UNA/ESSERE TANTE LA SCELTA DELLA MOLTEPLICITÀ FEMMINILE

*Annamaria Rigoni*

Quando, nella primavera del 2007, sono stata coinvolta da Maria Teresa Scherillo e da Fernanda Sibilio in un progetto che si proponeva di migliorare la capacità di accoglimento della generatività femminile da parte del mondo del lavoro, ho provato, oltre all'entusiasmo per l'inizio di un percorso che si preannunciava ricco di scoperte e di apprendimenti, anche un senso di timore per la grandezza del tema che andavamo ad affrontare.

Ci stavamo infatti affacciando su una realtà (il mettere al mondo figli) che era nello stesso tempo tanto antica nella sua materialità da stare all'origine di ogni esistenza umana e tanto nuova nei significati che oggi vengono attribuiti e vissuti dalle singole persone coinvolte.

Ci chiedevamo : come viene vissuta oggi la propria potenzialità generativa da una donna profondamente cambiata rispetto ad alcuni decenni fa, una donna che mette il lavoro al centro di un processo di costruzione della propria identità personale? E come viene vissuta nel suo ambiente circostante, in particolare all'interno della dimensione sociale lavorativa?

Molte ricerche sono state fatte su questo tema ma il nostro punto di vista non era centrato sulla raccolta di dati finalizzata alla pubblicazione di una ricerca, ma sull'azione modificatrice della parola, passando, prima, attraverso la narrazione dei vissuti di donne e uomini all'interno di un ambito gruppale e, poi, la comunicazione di questo cambiamento nel proprio ambito lavorativo, come una goccia nell'acqua che man mano che si espande produce onde sempre più ampie, arrivando in

tal modo a produrre cambiamenti di cultura all'interno del proprio contesto e poi nella società in senso più ampio.

Alla base di questo approccio c'è la convinzione che è l'azione stessa del ricercare nuovi significati che produce nuovi significati e lo scoprire qualcosa su di sé che genera nuovo apprendimento e quindi cambiamento.

Quali sono le idee circolate, quali apprendimenti sono emersi nei gruppi?

Nelle pagine seguenti il racconto nasce dalla combinazione delle diverse voci, che crescono insieme, mantenendo ciascuna la propria identità nella composizione di una narrazione condivisa<sup>4</sup>.

### **L'importanza del lavoro**

Il primo elemento sul quale riflettere è la centralità che ha il lavoro nella vita delle donne, molto spesso *“la scelta di avere/non avere un figlio viene presa in relazione con il lavoro (è il momento giusto?), non è più sufficiente avere una relazione affettiva stabile per pensare al figlio”*.

### **La scelta**

La decisione di avere un figlio viene molto ponderata, perché *“la nostra è una generazione riflessiva, cresciuta con l'idea di dover “scegliere” (gli studi, il lavoro, ecc.) e anche la scelta di aver figli si immagina di valutarla in modo razionale.*

Molte donne posticipano il momento della maternità, *“ ho fatto figli tardi, una volta si sentiva la “chiamata biologica”, oggi passa più dall'intelletto. I problemi reali si risolvono, ma la paura mentale è maggiore della difficoltà reale.*

---

<sup>4</sup> Le fasi in corsivo sono tratte dalle trascrizioni degli incontri dei primi tre gruppi sulla generatività

La decisione non è semplice, si sviluppa lungo alcuni anni di tempo *“quando sei nella fase delle domande c'è sofferenza, poi è un percorso che viene gradualmente”*.

*“I miei 34 anni sarebbero l'età giusta per avere un figlio, ma le emozioni sono un vortice”; “ho il desiderio di avere figli e il timore di aspettare troppo”*

L'idea del *“salto nel vuoto”*, nell'imprevisto, emerge in molti racconti, S. 36 anni, ha rimandato la maternità di anno in anno, lavora in una società di consulenza, *“per molti anni non nascevano bambini, perché è un lavoro poco compatibile con la maternità, lavoriamo molte ore, anche sabato e domenica, si viaggia molto e si torna tardi la sera, i miei genitori sono via, i suoceri lavorano. Ho aspettato molto poi io e mio marito abbiamo detto ‘buttiamoci, in qualche modo faremo’*.

L'imprevisto non sempre dà fastidio, in alcune donne c'è anche il piacere del nuovo che irrompe: *“non ho voglia di programmare la vita personale in base alla vita professionale; mi disturba l'idea di aspettare e programmare, vorrei essere una mamma giovane*.

Il desiderio di un figlio appare alcune volte più urgente nei compagni delle giovani donne: *“convivo da molti anni e non desidero in questo momento un figlio, ma il mio compagno sì”*; il mio compagno vorrebbe un figlio a breve, prima di diventare troppo vecchio e non poter più giocare con lui/lei”; *“lui mi dice di non preoccuparmi, mi aiuterà, ce la caveremo”*

In sottofondo si sentono anche le aspettative dei genitori, *“c'è un senso di colpa verso mia madre che mi dice ‘cosa aspetti ad avere un figlio?’ È come se la mancanza di figli fosse un modo di non occuparsi dei genitori”*.

La complessità della scelta nasce anche dalla consapevolezza che nella maternità c'è sempre un imponderabile non pianificabile: *“gli altri ti fanno venire il dubbio, ti dicono ‘non è detto che vengano subito’ e dentro di te sai che è vero”, “ se non*

*viene quando lo desideri poi ti viene l'ansia" "ci sono mie amiche che fanno visite, analisi dolorose, spero di non ridurmi così".*

### **Avere 30 anni**

I 30 anni vengono vissuti come un momento di passaggio brusco, che segna il distacco dalla condizione giovanile-adolescenziale e l'entrata all'età adulta, quella della responsabilità, che viene collegata alla costituzione di una famiglia con figli.

*" A 30 anni cambia tutto, prima si aspettano che tu raggiunga obiettivi nella scuola e nel lavoro, poi tutti parlano dei figli" ; "dopo i 30 anni nessuno si occupa più di te, tutti ti chiedono se vuoi fare figli. La pressione da parte degli altri mi dà fastidio, non tutte le donne devono necessariamente avere dei figli"*

Il passaggio all'età adulta viene reso ancora più difficile dal fatto che *"c'è il mito della giovinezza, che fa sì che quando hai dei figli sei una signora, non più una ragazza, non c'è collegamento tra il prima e il dopo"; "oggi solo la gioventù è un valore, sembra che tutti vogliano fermare il tempo, per questo mettere al mondo figli è quasi scandaloso, perché rompe un tempo fisso, immobile"*.

### **Il rapporto con la propria madre/padre**

Il rapporto con i genitori e l'ambiente d'origine è generalmente forte, anche se molto complesso, le immagini dei genitori sono articolate.

Emerge, nelle giovani donne, il desiderio di genitori più accoglienti nei confronti di un modo diverso di essere madri, ma questa relazione viene spesso vissuta come mancante o insufficiente, aleggia un senso di solitudine.

I genitori, le madri soprattutto, appaiono o troppo tradizionaliste e legate ad un modello di madre-oblativa che ormai fa parte del passato, oppure troppo emancipate, legate ad un modello di madre trasgressiva e abbandonica. Questo crea difficoltà nella comunicazione del desiderio delle

trentenni di tenere insieme famiglia e lavoro, di ricercare un equilibrio tra sfera pubblica e privata.

Chi ha avuto una madre casalinga ha un *“ricordo bellissimo della mamma che mi aspettava a casa, mi preparava la merenda,”* ma c'è anche chi riconosce che *“una madre troppo presente è un problema , sono arrivata a 18 anni per capire che c'era un mondo fuori. Forse un bimbo che vive con molte persone ha un mondo più ricco”*.

A volte un legame troppo stretto ha lasciato dietro di sé l'incapacità di ricreare tra madre e figlia una relazione adulta, nella quale trasmettere il significato di un passaggio trans-generazionale: *“dopo che ero andata via di casa è scattata un'emozione strana. Avevo un legame fortissimo con la mamma, si condivideva tutto, ora non racconto più i miei malesseri, non ho voglia di farli preoccupare”*. In più casi si avverte un senso di solitudine, dice una partecipante: *“ i miei genitori non sono mai venuti a trovarmi a Milano, a questo si sopravvivè”* continua però un'altra: *“si sopravvive con dolore, anche i miei genitori non sono mai venuti a trovarmi, non hanno mai voluto condividere la mia vita qui, c'è una separazione. È faticoso, e questa difficoltà si porta anche nel lavoro quando telefoni a casa e loro ti dicono che sei una cattiva figlia”*.

Chi invece aveva la madre che lavorava racconta: *“mia madre era sempre al lavoro, non c'era mai. L'ho capito solo dopo e ho valorizzato certe sue scelte, ma ho fatto litigate furibonde quando ero adolescente”*.

Un vissuto di lontananza che si riflette sulla scelta di maternità anche in modo indiretto, attraverso le esperienze dei loro compagni *“il mio ragazzo era un figlio che ha delegittimato la figura della madre, una dirigente che lavorava sempre, non aveva mai tempo per lui che veniva invece seguito dal padre insegnante. Se decidessimo di avere un figlio forse subirà delle pressioni da parte sua, ma non voglio fare solo la mamma”*

La complessità della relazione con la madre emerge anche nel rapporto con se stessa e con i propri figli: *“il senso di colpa nei confronti dei figli ci attraversa e ci accompagna, senso di colpa che aumenta anche perché ci viene rinfacciato da parte della mamma (non dal proprio compagno), il fatto che siamo poco presenti con i figli”*.

### **Il lavoro precario**

Tra le caratteristiche del lavoro di molte giovani donne oggi c'è anche il precariato. Come influenza la loro scelta di maternità? È un tema che non è emerso in modo significativo all'interno dei gruppi, citiamo per questo solo due testimonianze.

*“Ci sono alcune mie amiche che non sono state assunte e hanno dovuto accettare un rapporto di lavoro con P.IVA per evitare ogni problema all'azienda nel caso diventino madri. Si passano anni tra un progetto e l'altro rimandando la maternità. Anche il capo chiede 'pensi di avere figli?' nei colloqui di lavoro lo chiedono subito”*.

*“Avevo dei contratti a progetto prima di restare incinta e non ho vissuto bene il dover parlare della mia futura maternità. Sarei stata più serena con un contratto a tempo indeterminato. Con il contratto a progetto si può chiedere la sospensione, non si riceve lo stipendio (anche se l'INPS dà un'indennità e paga puntualmente). Sono rimasta in azienda fino a 20 giorni prima del parto e ho ripreso 3 mesi dopo, avevo l'ansia di rientrare perché non aveva sicurezza del lavoro. Devo però riconoscere che sono stati molto disponibili e mi hanno dato la possibilità di svolgere molto lavoro da casa”*.

### **Il momento per dirlo**

Comunicare la propria maternità è un momento di grande intensità, in cui si intrecciano diverse emozioni: *“dire una gravidanza è bello, ma è difficile dirlo, è necessaria la sensibilità di capire cosa possono provare gli altri, se possiamo ferirli”*.

Gran parte delle partecipanti hanno portato la testimonianza, riferita al proprio caso personale o a quello di colleghe, di una lunga attesa prima di comunicare ufficialmente la gravidanza: *“È ancora un fatto personale, le donne rivelano la maternità molto tardi, la nascondono fino all'ultimo, peccato perché è una cosa così bella”. “Anch'io l'ho detto l'ultimo giorno, anche se con il capo ho un rapporto meraviglioso. Si sa che ci resterà male, è normale quando qualcuno “scompare” e l'organizzazione dovrà farne a meno per un po'”.*

Le prime persone informate sono le colleghe o i colleghi, *“noi colleghe lo sapevamo, non si diceva perché è un fatto privato”. “non possiamo dire nulla, perché tutto viene percepito come interferenza”.* In alcuni casi c'è il timore di dover lasciare troppo presto alcune attività che interessano *“si crea un cannibalismo di lavoro. I colleghi cominciano a dire “passami il lavoro” - alla fine la mia collega incinta ha dovuto mollare”* ma molto più spesso c'è l'impressione di un desiderio più arcaico, di protezione nei confronti del nuovo nato *“le mamme vogliono difendere il proprio bambino da possibili pericoli e anche dai discorsi banali degli altri”.*

### **Responsabilità verso chi (se stesse, il figlio, il lavoro)?**

La difficile scelta di separarsi dalla propria attività e dall'ambiente lavorativo, può far nascere nella giovane donna emozioni discordanti: *“mi sento angosciata, capisco il sentimento di chi rimane, ma cosa può fare una giovane mamma per ‘sdebitarsi’? Quale sarebbe il comportamento corretto? Rinunciare ad avere un figlio?”*

Scelta che diventa ancora più difficile all'interno di una cooperativa sociale, perché *“in una cooperativa ci si prende la responsabilità della cura di un anziano o di un bambino, che vengono ‘abbandonati’ per prendersi cura di sé e del proprio figlio”.*

Ci si sente responsabili anche nei confronti delle colleghe che *“devono farsi carico di lavorare di più per far fronte alla tua assenza”.*

Si fatica a trovare un giusto equilibrio tra l'eccessiva responsabilizzazione, che toglie serenità alle giovani madri, e quella che viene avvertita come una de-responsabilizzazione nei confronti del lavoro : *“si prova un senso di ingiustizia perché ci sono donne che si prendono i propri tempi senza sentire responsabilità verso il lavoro e verso la società”*, e anche *“una mia collega è rientrata da poco al lavoro dopo aver usufruito di tutti i permessi possibili ed ora è di nuovo incinta, siamo un piccolo gruppo, la sua assenza si sente”*

### **Siamo tutte “peruviane”**

La gravidanza non sempre è frutto di una scelta, nel gruppo vengono narrate le difficili condizioni di alcune donne sudamericane: *“sono collaboratrici ASA, donne tra i 30 e 40 anni che vanno a casa dell'anziano per prendersi cura di lei/di lui. Un figlio è sempre una cosa bella ma per le collaboratrici ci sono problemi familiari ed economici, non possono svolgere quel lavoro, perché è pesante”*. *“Noi non lo abbiamo fatto pesare a nessuno, ma non c'era gioia nei loro volti, sono sole in Italia, alcune hanno già figli in Perù. Per loro rientrare subito dopo una gravidanza è un problema, hanno bisogno dei soldi ma spesso nessuno le aiuta. Rientrano quando il bambino ha 4 mesi, ma gli anziani non capiscono se l'operatrice sta a casa per curare il bambino”*

Il racconto di queste storie fa emergere però un sentimento di grande vicinanza: *“mi sento “peruviana” anch'io, c'è il problema del nido, della corsa per arrivare in tempo all'asilo, i nonni non ci sono e la baby sitter a volte c'è a volte non c'è.”* *“Avrei anch'io il bisogno che qualcuno si prendesse cura di me mentre mi sto prendendo cura di qualcun altro. Non si può prendersi cura di tutti”*.

### **La “mamma ideale”**

Il desiderio di un/a figlio/a porta con sé la necessità di confrontarsi con un modello di “mamma ideale” costruito in

base alle proprie esperienze e alla cultura dell'ambiente di riferimento.

Qual è la mamma ideale? Dice una donna *“per me la mamma ideale è quella che si sacrifica e accoglie, che è sempre disponibile nei confronti dei figli”* ma, osserva un'altra, *“una mamma così o fa la casalinga oppure è come la mia collega, spesso assente per motivi familiari o al telefono con i figli, di fatto per il lavoro non c'è mai”*.

Un altro modello di madre, ritenuta *“ideale”* all'interno di un'azienda, tanto che la sua storia viene anche pubblicata come *“esempio”* sulla rivista interna aziendale, è la *‘mamma col Blackberry’* *“una dirigente che mentre è in travaglio all'ospedale e anche subito dopo la nascita della sua bambina utilizza il Blackberry per tenersi in contatto con l'ufficio e gestire il suo lavoro”*.

Entrambi i modelli (la lavoratrice assente e la dirigente onnipresente) vengono visti come *“eccessivi”* e distanti dall'esperienza e dal desiderio delle partecipanti. Sono considerati apparentemente lontani ma in realtà vicini, perché in entrambi c'è una svalutazione delle donne, svalutazione di sé e del proprio valore, e una confusione tra vita e lavoro. Inoltre entrambi si fondano sul pensiero *“che le cose per sé sono ‘egoismo’ in contrapposizione alle cose per gli altri (famiglia o lavoro) che sono ‘altruismo’*. È diffuso un giudizio negativo nel fare le cose per sé.”

La *“mamma ideale”*, il modello da imitare, che emerge nella riflessione del gruppo, è quello della mamma e della lavoratrice *“sufficientemente buona”*: *“molte donne sono “perfettine”, vogliono essere la manager perfetta, la madre perfetta, ecc. ma prima bisogna fare un compromesso con se stesse, non pensare di fare tutto da sole, chiedere aiuto. Fare tutto alla perfezione non è possibile, e cercare di farlo è molto faticoso”*.

*“È rassicurante essere ‘sufficientemente buona’, stare bene con se stesse perché si è fatto quello che si poteva fare. Per negoziare tra le*

*due sfere, quella professionale e quella personale, la creatività è fondamentale."*

*"Essere 'sufficientemente buona' è la cosa migliore, ma a chi dare la priorità? Tutti devono imparare a rinunciare a qualcosa."*

### **Quale identità?**

La nascita di un figlio rimette in discussione dalle fondamenta l'identità che una donna si era costruita fino a quel momento, perché la nuova intensa relazione che irrompe sulla scena della sua vita modifica tutte le relazioni e le priorità esistite fino a quel momento. C'è un sentimento di confusione, ma c'è anche la consapevolezza di dover immaginare nuovi modelli e nuove relazioni, andando oltre i modelli ricevuti dagli altri.

*"L'identità è trovare riconoscimento nell'altro. Si fa fatica a relazionarsi con un diverso da sé, ma ho bisogno dello sguardo dell'altro perché mi dà un ruolo"*

*"L'identità è collegata al bisogno di mettere ordine e anche di accettare il limite personale, che non si può essere perfette anche se ci sforziamo di essere al nostro meglio. Ci vuole tolleranza nei confronti di noi stesse, accettare la differenza, volersi bene nel proprio essere diverse dagli altri.. C'è un senso del 'dover essere', soprattutto nei confronti dei bambini, di non deludere le loro aspettative, ma anche noi siamo in crescita. È nella relazione che si capiscono le cose, possiamo anche deludere e poi anche rimediare"*

*"Identità come consapevolezza, non come stereotipo ma in relazione a dove si è nel percorso di crescita. C'è un aspetto privato: ruolo di figlia, compagna, madre, e un aspetto sociale: il lavoro, gli interessi culturali. Ci sono varie opportunità, ed è complesso scegliere: fare figli o no, lavorare o no. C'è chi si dedica completamente al lavoro, chi rinuncia alla maternità. Non sempre e non per tutte c'è il desiderio di maternità. Come un puzzle, con tanti incastri"*

*"Il dualismo lavoro-famiglia, privato-pubblico, presente-passato si possono tradurre in conflitti da mediare. L'identità si costruisce dalle proprie radici, dalla propria storia, con uno sguardo al futuro, a ciò che si vuole diventare"*

*“Vorrei essere tante ma sono una, vorrei realizzarmi nella pluralità di identità pur avendo una sola vita”.*

*“Che fatica essere se stesse”*

### **e/e invece di o/o**

La riflessione sulla propria identità personale rafforza l'identità stessa, in quanto rende visibile e “parlabile” la compresenza di parti differenti dentro di sé che non si scontrano ma cercano una modalità nuova di coesistenza.

Si legittima l'idea una “scelta molteplice”, difficile da comprendere e accettare sia perché può evocare una paura antica e molto profonda dell'indistinto e del caos, sia perché è diffuso un giudizio morale negativo nei confronti di ciò che è ambiguo, non chiaro. La riflessione collettiva porta ad immaginare una “molteplicità” più evoluta, nella quale è possibile vedere e a valorizzare le differenti parti di sé nei vari momenti della vita.

*“mi sento più disponibile ad incontrare l'altra/l'altro, perché mi sento capace di tenere distinte ma integrate le mie parti di capo, di mamma, di moglie, ecc.*

*“ Non si può dire cosa viene prima, mamma moglie lavoratrice. Non si può dire cosa è più importante. Ci si mette e si toglie tanti cappelli, è un continuo su e giù, ci si ritrova in un puzzle per incastrare le cose”. “Fare una sintesi non è come cambiare cappello, è come indossare più cappelli contemporaneamente: essere nello stesso tempo, con la stessa persona sia un capo con la collaboratrice incinta, sia una donna consapevole di essere una mamma”*

### **Lui-lei**

Il “lui” raccontato dalle giovani donne è un uomo diverso rispetto a quello narrato in passato, e appare disponibile a mettersi in discussione per trovare delle mediazioni con la propria compagna.

Spesso è il compagno che manifesta per primo il desiderio di un figlio e durante la gravidanza partecipa emotivamente alla crescita della 'pancia', anche *"accompagnando la moglie durante l'ecografia"*

L'ambiente lavorativo fatica ad accogliere gli uomini nella propria dimensione di padri, in particolare di coloro che chiedono il permesso di assenza parentale facoltativa *"nella mia azienda c'è il caso di 2 papà che hanno chiesto l'aspettativa per seguire i figli, ma c'è stata diffidenza e scherno nei loro confronti"* e anche *"un uomo è ancora più discriminato perché valutato debole, non interessato al lavoro, diverso".*

Se un uomo si legittima nella sua scelta di accudimento dei figli lo fa con chiarezza, senza compromessi *"alcuni giorni fa ho telefonato ad un collega che stava cambiando il pannolino alla figlia e mi ha chiesto di telefonare più tardi. L'ho invidiato per il suo coraggio, io avrei tenuto la bambina da un lato, il telefono dall'altro e avrei cercato di rispondere al collega, perché noi donne non ci permettiamo di dichiarare che ci stiamo prendendo cura dei figli, ci rinfacciano di non essere brave lavoratrici e questo ci pesa"*

Quando il bambino nasce, il compagno si trova combattuto tra il desiderio di sostenere la moglie nella sua scelta di continuare a lavorare e la paura di essere un marito/padre inadeguato perché non in grado di provvedere al sostentamento economico della famiglia.

*"Posso contare sull'aiuto del marito nella gestione dei figli, anche se gli uomini non sono bene adattati all'idea della donna che lavora, molti della nostra generazione avevano la mamma che non lavorava".*

*"Vedendomi molto affaticata mio marito si è offerto di dare più soldi a casa, lavorando di più, ma è bello che ci sia il papà che si occupa dei figli, il tempo con i papà è prezioso".*

Per alcune donne però non è facile lasciare che i propri compagni sviluppino con i figli un rapporto autonomo, il desiderio di controllo è forte, anche perché a volte ci si porta

dentro la svalutazione affettiva e relazionale dell'altro, (ereditata da madri e nonne) che si traduce in *“non sono capaci”, “gli uomini sono come bambini”, ecc.*

Altre donne invece affermano che *“con i bambini impari a mollare di più perché proprio non ce la fai, lasci che il marito scelga lui. Devi lasciare che gli altri facciano le cose in modo diverso”. “Stiamo oscillando tra fatica e soddisfazione di aver mollato” . “Guardiamo il lato positivo, quanti rancori ci siamo risparmiate?”*

### **Il rientro dalla maternità**

Il rientro dopo la maternità è difficile, c'è un senso di spaesamento per i cambiamenti, sia personali che relativi all'ambiente professionale, che sono avvenuti nel frattempo e spesso si prova un senso di colpa per aver lasciato a casa, con altre persone, un bambino ancora piccolo, perché *“il figlio vuole la mamma e la mamma desidera stare con il figlio”*.

Nello stesso tempo, non viene riconosciuta come positiva, tra le donne del gruppo, la scelta di non rientrare. Una partecipante ricorda *“quando mio figlio era nato avevo smesso di lavorare, e sono stata 2 anni senza lavoro, un ricordo non molto bello, provavo solitudine e paura di non poter più ricominciare”*.

L'esperienza del rientro può essere resa più difficile da uno spostamento di lavoro *“quando ero rientrata dalla maternità ero stata mandata in un posto nuovo, era stato difficile rientrare in un ambiente che non mi piaceva, mi sentivo sopraffatta. Fortunatamente avevo trovato una nuova collega che mi è stata vicina e mi ha aiutata a non mollare”*

### **Essere cape/capi di donne incinte e neo-madri**

Come raccontano alcune partecipanti: *“per un capo (uomo o donna) è difficilissimo stare in relazione con una donna incinta e poi neo-madre. È importante coinvolgerle, ma è più complesso, perché ci sono la produttività, i ruoli, le caratteristiche personali, ecc. . è oneroso, richiede del tempo”* .

Un capo/una capa si trovano a dover mediare tra diverse aspettative: l'azienda chiede il raggiungimento degli obiettivi, alcuni collaboratori potrebbero essere scontenti per un maggiore carico di lavoro, e la futura madre *"forse si aspetterebbe che il capo fosse onnipotente e dicesse 'ci penso io, non preoccuparti tutto resterà come vuoi tu'."*

Ci sono testimonianze positive di giovani donne *"la mia 'capa' è molto organizzata e riesce a raggiungere i suoi obiettivi anche garantendo la possibilità di maternità alle sue collaboratrici. Però bisogna che la neo-madre sia capace di fare un passo indietro, di avere fiducia e prendere coscienza dei propri limiti. Deve lasciare spazio al capo e alle sue decisioni perché è il suo ruolo"*.

Le 'cape' portano raccontano le proprie fatiche e i propri successi nella relazione con le collaboratrici neo-madri *"in un primo tempo mi ero un po' arrabbiata, perché una collaboratrice mi ha annunciato la sua maternità pochi giorni dopo che lo aveva fatto una sua collega e l'ufficio si trovava in difficoltà. Poi la sera le ho telefonato e ho avuto il coraggio di esprimermi umanamente, di rassicurarla, ricercando una relazione anche personale"*.

È una relazione complessa che richiede la capacità di stare in relazione profonda *"quando una persona ti chiede aiuto istintivamente si è portati ad offrire una soluzione, ma la cosa più importante non è dare delle soluzioni, che sono sempre soluzioni tue, non sue. È più importante dare tempo per l'ascolto, dare lo spazio per lasciarsi aprire. Fare sponda, offrire un territorio tranquillo dentro il quale l'altro può far crescere i propri desideri"*.

### **Lo spreco**

Il compito delle 'cape' è reso ancora più difficile dalla fragilità delle collaboratrici al rientro della maternità, che spesso chiedono un lavoro *"facile, poco impegnativo, a tempo ridotto per poter seguire di più i propri figli"*, invece di perseguire un proprio percorso di sviluppo professionale.

*“Ci sono alcune colleghe che quando hanno dei figli ‘mollano’. È uno spreco per la loro intelligenza e uno spreco per la realtà lavorativa perché le loro competenze sono preziose”.*

*“Molte donne si autolimitano troppo e troppo presto”*

*“Ci sono donne che, di fronte all’opportunità di assumersi più responsabilità, dichiarano che non possono garantire il proprio impegno perché potrebbero stare a casa con i figli malati. Ma perché dirlo in anticipo? Perché tirarsi indietro?”*

## **Colleghe**

Le colleghe e i colleghi si trovano combattuti tra più emozioni e sentimenti contrastanti. Quando viene annunciata la maternità, da un lato, si sentono vicini alla donna incinta e si immaginano o si ricordano situazioni personali simili, dall’altro, sono preoccupati per un aumento della propria attività collegato all’assenza della collega.

*“Con i colleghi passi un pezzo importante della vita, nelle relazioni con loro si muovono emozioni e sentimenti importanti”*

*“Quando una collega va in maternità c’è un vuoto, che poi col tempo viene riempito, o perché arriva qualcun altro o perché tra colleghi ci si divide il lavoro. Quando rientra deve ricostruirsi lo spazio, creando anche degli attriti perché si era arrivati ad un nuovo equilibrio, deve rinegoziare tutto”.*

## **Il rapporto con figli/figlie**

Per una neo- mamma uno degli aspetti più difficili nel rientro al lavoro è dato dalla relazione con i propri figli, dal desiderio di proteggerli e dal dolore che si prova nella separazione

*“Bisogna sentirsi tranquille, a posto, altrimenti non riesci a fare le separazioni mentali, perché sei preoccupata”.*

*“È faticoso scegliere a chi affidare la mia bambina: alla nonna, alla baby sitter, all’asilo nido? nello stesso tempo so che devo stare attenta che il suo pianto non diventi una scusa per non potersi separare. Perché in fondo ad una mamma piace sentirsi indispensabile”.*

Il senso di colpa nei confronti dei figli appare più volte nei racconti e appare come un sentimento di inadeguatezza sia rispetto a modelli di madre tradizionale, sia rispetto alla capacità di soddisfare i nuovi "bisogni" emersi negli ultimi decenni.

*"C'è un senso di colpa nel rientrare al lavoro perché tu lo sai che il bambino sta bene con la sua mamma".*

*"Cosa mi sto perdendo? I suoi progressi in piscina, le sue giornate al parco ... Mi chiedo anche se rimpiangere i progressi in piscina non sia forse un condizionamento sociale. Mia madre non mi aveva mai seguita, mentre oggi le altre mamme sembrano perfette e ti senti in colpa misurandoti con le loro scelte."*

Quale rapporto con i propri figli, quali perdite ci possiamo concedere e quali elementi della relazione dobbiamo invece difendere?

*"Avere dei figli significa anche andare a prendere un film da Blockbusters invece di andare al cinema. Il punto è che non bisogna concentrarsi sulle perdite e rodarsi dentro, ma vederle come possibilità di fare esperienze nuove. Capire che non è perdita ma cambiamento."*

*"La donna dovrebbe trovare la sensibilità di fermarsi quando i figli lo chiedono: può essere un'ora, un giorno, due giorni. Il figlio non ha bisogno della mamma onnipresente ma ha bisogno che dia la giusta quantità quando lo chiede. Se lo fai poi ti accorgi che nel lavoro nessuno si ricorda che tu quel giorno non c'eri, ma il figlio sicuramente se lo ricorda".*

### **E la carriera?**

Molte donne che investono energie nel lavoro desidererebbero che il proprio impegno venisse riconosciuto anche in termini di crescita professionale e di carriera. Il periodo tra i 30 e i 40 anni è sia il momento in cui le donne oggi mettono al mondo dei figli, sia il momento in cui viene loro chiesto un impegno

professionale per la carriera, e questo può determinare un conflitto interiore tra desideri contrastanti.

*“Mi ha telefonato una collega molto brava, con 2 figli, che è appena rientrata dalla maternità con un contratto part time. Ora vorrebbe tornare a lavorare a tempo pieno per non dare alibi a chi non vuole concederle la promozione. Mi sono stupita, le ho detto che non c’era fretta, che poteva aspettare ancora qualche mese, che le decisioni sulle promozioni erano ancora lontane”.*

*“Al parco ho incontrato una nonna con il nipotino, che mi parlava della figlia che sta facendo carriera in Google e viaggia molto. Mi ha detto che sua figlia invidia la parrucchiera, perché quando chiude il negozio sta tranquilla, mentre lei si porta a casa i problemi dell’azienda. Uscita dal parco ero stressatissima, mi sono chiesta se fosse l’invidia per la carriera di quella donna”*

E la scelta del part time? Come influenza la carriera delle donne?

*“C’è un rallentamento nella carriera con il part time. Il rallentamento è già un concetto evoluto, il problema vero si pone quando ricorrere al part time finisce con il costituire una preclusione, un’esclusione dalla carriera”*

*“Fino a qualche anno fa il part time era un’esclusione, oggi non è più così, perché ci sono donne capo settore, quindi la mentalità sta cambiando. Oggi c’è più attenzione ma non è equiparato al full time. In passato ho portato avanti la promozione di una collega in maternità, è stata promossa ma la scelta è stata criticata, da uomini e donne”.*

## **Il progetto**

Il nostro progetto è partito dalla percezione che *“il dolore delle donne che non possono più generare è il vero tabù, non se ne può parlare. Dove si può parlarne? Cosa possiamo fare per aiutare le donne a parlarne finché sono ancora in tempo? ”*

Nei gruppi è stato possibile riscoprire il potere modificatore della parola, la sua capacità di aiutare le persone verso un percorso di crescita e maggiore benessere.

*“Parlare fa cultura, qui stiamo facendo cultura. Il cambiamento culturale è una cosa molto pratica, che ha effetti concreti quotidiani, quali una migliore accoglienza da parte di capo e colleghi, una maggiore serenità nell’affrontare il distacco dal lavoro, ecc. Non si deve pensare che solo i cambiamenti di norme e leggi siano concreti”. Molto spesso nei luoghi di lavoro “c’è un problema di traducibilità in un linguaggio “noto”, che possa circolare in ambito lavorativo. I temi del desiderio e del piacere potrebbero essere giudicati sconvenienti anche se tutti riconoscono che una persona serena lavora meglio di una ansiosa e insoddisfatta”.*

In conclusione, il nostro auspicio è che si diffonda nelle realtà lavorative la possibilità di parlare delle persone nell’interezza delle loro esperienze, compresa l’esperienza di generatività e per fare questo è necessario, riprendendo la frase di una giovane donna, darsi il coraggio di farlo. *“Se io non mi autorizzo ad infrangere alcune regole del mondo del lavoro non posso far cambiare il mondo del lavoro, ma prima devo autorizzare il cambiamento dentro di me.”*

## **IL METODO. IL GRUPPO OPERATIVO COME ACCELERATORE DI UN PERCORSO EFFICACE**

L'intero progetto si è incentrato sul coinvolgimento in prima persona dei partecipanti attraverso una metodologia interattiva che si richiama al metodo del Gruppo Operativo (GO) ormai praticato in diversi ambiti e in molti Paesi.

La Concezione Operativa di Gruppo e la tecnica di Gruppo Operativo vennero elaborate dallo psicoanalista argentino E.Pichon Riviere e dai suoi collaboratori, in particolare J. Bleger e A.Bauleo tra gli anni 40 e gli anni 60. Si differenzia da altre teorizzazioni sui gruppi (Lewin, Bion, Foulkes) per la particolare attenzione che viene posta al tema del "compito", che permette di collegare teoria e pratica e di avviare un processo di apprendimento e di cambiamento focalizzando il lavoro del gruppo su un tema specifico di interesse.

Un Gruppo Operativo è un gruppo che deve realizzare un compito e mettere a punto un progetto dotato di significato per i singoli membri del gruppo, per il gruppo nel suo insieme e per il contesto (organizzazione, ma anche "mondo" in senso più ampio) nel quale il gruppo opera, rimettendo in movimento la capacità di "imparare a pensare" di tutti i membri del gruppo.

Il compito che il gruppo del progetto Generatività ha affrontato, vale a dire: "Il tempo della generatività femminile è breve ...L'arte di armonizzare la progettualità biologica con gli atteggiamenti e i tempi del mondo del lavoro" è molto complesso, infatti la generatività femminile non solo tocca emozioni e sentimenti profondi, ma è anche stata nei millenni caricata di pensieri e di simbologie, in ambito sociale, culturale, religioso e lavorativo.

Per questo è stato necessario utilizzare uno strumento per comprendere e decodificare alcuni nostri schemi rigidi di

pensiero (stereotipi) che abbiamo ereditato ma che non ci corrispondono più e ci impediscono un vero apprendimento. A volte ci si rifugia dietro questi schemi perché è più semplice, perché ci aiutano a sopportare la sofferenza rispetto al cambiamento, all'inedito. Spesso si preferisce usare un modello noto, magari infelice, cioè non fertile, piuttosto che attraversare "il mare delle possibilità" che il pensare richiede. Centrale in questa metodologia è la considerazione che non c'è lavoro vero se non c'è apprendimento, se non c'è la disponibilità verso un incontro tra soggetti differenti e verso la creazione di un sapere condiviso. Apprendere significa modificarsi, pertanto per lavorare in un Gruppo Operativo è necessario anche fare i conti con le ansie e le difese connesse al cambiamento.

Il "compito" va quindi considerato nei suoi due aspetti:

- come Compito manifesto, che è quello dichiarato, sul quale si lavora in modo esplicito,
- come Compito latente, che è tutto ciò che circola in un gruppo senza essere dichiarato, vale a dire sentimenti, emozioni, resistenze, comportamenti; è proprio l'attenzione al compito implicito che ci permette la rottura, attraverso il chiarimento, degli stereotipi che ostacolano l'apprendimento e la comunicazione, e che ci consente di pensare, prima, e di intraprendere, poi, una strada nuova.

Da un lato quindi il gruppo porta avanti il compito manifesto (quello per il quale si riunisce) che ne costituisce l'obiettivo e la finalità razionale, dall'altro, con il supporto delle coordinatrici, svolge il compito latente, rielaborando i rapporti interpersonali, i sentimenti e le emozioni. È così possibile per il gruppo realizzare un processo di appartenenza-pertinenza-cooperazione che consente lo svolgimento del compito.

In conclusione pensiamo che la metodologia del Gruppo Operativo sia un utile strumento per aiutarci a “pensare pensieri nuovi”.

Pensieri che valorizzino la donna e il suo desiderio di mettere al mondo, secondo tempi e modi coerenti con il suo corpo, invece di farsi imbrigliare nelle “compatibilità” economiche, lavorative, sociali che tendono a deprimere il suo progetto di vita.

## ESPERIENZE DI COORDINAMENTO DI GRUPPO

*Daniele Malus*

### **L'intrecciarsi delle motivazioni e il mettersi in gioco per affrontare il compito**

Nelle sei sessioni di lavoro il gruppo ha sempre lavorato con intensità e partecipazione. Molti dei componenti, già nel presentarsi, hanno dichiarato il loro duplice interesse per il tema: sia come padri e mariti che come lavoratori con colleghe in maternità. Un componente ha invece subito esplicitato di non avere esperienze personali e di essere presente in quanto inviato dall'azienda, interessata all'argomento.

Se l'intensità del lavoro è sempre stata elevata, il tono emotivo e le dinamiche relazionali hanno avuto oscillazioni e trasformazioni nel corso degli incontri.

Il primo incontro è stato caratterizzato dalla presentazione delle diverse esperienze di ciascuno, nei contesti familiari e lavorativi, dalle quali sono emerse alcune delle idee ed emozioni poi riprese e rielaborate negli incontri successivi. Era diffusamente presente la voglia, verbalizzata da un portavoce, di "mettersi in gioco".

Quanto al "compito" del gruppo, nella sua presentazione e consegna di lavoro la dott.ssa Scherillo ha illustrato il *progetto generatività*, il lavoro già svolto e le aspettative nei confronti del gruppo. Ha anche sottolineato che il percorso proposto voleva essere sia un'occasione di crescita e di benessere personale per i partecipanti sia un'opportunità per far nascere nuovi pensieri sul tema, in vista dell'elaborazione di progetti ed iniziative concrete che favoriscano la generatività e la maternità nei contesti di lavoro.

### **Il tempo del “concepimento”**

Il gruppo è partito interrogandosi su chi, nella coppia, “concepisce” l’idea di avere un figlio. Nelle esperienze dei partecipanti è risultato prevalente, ma non esclusivo, che la prima a farlo è la donna. In realtà, però, la fase di costruzione del desiderio di avere un figlio si è rivelata più complessa.

Qualcuno sottolinea: “capita che ci si trovi davanti il figlio”, “è lì”, senza averlo davvero pensato. E c’è chi evidenzia che qualcosa di simile sembra riprodursi in azienda, che spesso non pare in grado di *pensare* la maternità, ad esempio, programmando in anticipo le modalità per sostituire la dipendente che partorisce. Come se non fosse accessibile la dimensione temporale che permette di preparare e costruire uno spazio mentale (ed organizzativo) per accogliere/favorire la “nascita”.

In “compenso” la cultura aziendale enfatizzerebbe un’altra dimensione temporale, quella della “pura presenza”. E la donna sarebbe svantaggiata in azienda (viene spesso citato il “soffitto di cristallo”, la difficoltà ad accedere a posizioni apicali) dal fatto che non può dedicare ad essa un tempo “adeguato”.

Qualcuno ha sottolineato che in realtà questo tempo oltre il normale orario, spesso non è finalizzato alla crescita dell’azienda ma alla carriera personale: in questo senso “farsi vedere presenti” sarebbe uno dei fattori decisivi. Qualcuno nota che l’azienda sembra voler premiare la fedeltà (termine peraltro relativo al contesto coppia, famiglia).

Occorrerebbero invece nuovi modelli organizzativi, per valorizzare chi dà davvero un contributo utile agli obiettivi aziendali. Questo metterebbe uomo e donna sullo stesso piano.

Forse un indizio per cominciare a pensare queste difficoltà “temporali” dell’azienda viene dal racconto di un altro portavoce del gruppo. Nel suo caso, è stata l’esperienza

tragica della perdita (l'aborto spontaneo) a rendere chiaro il desiderio di paternità. Forse il sentimento di perdita, il lutto, è ancora più difficile da pensare nei contesti aziendali?

Nel gruppo il sentimento di perdita riemerge in altri momenti. Qualcuno si domanda: "Come padre che cosa mi sono perso della relazione con mio figlio dovendo recarmi al lavoro?" Altri evidenziano la "dicotomia tra padre e manager" sottolineando che "si porta sul lavoro solo una parte di sé". In questo contesto, viene anche ricordato il sentimento di paura che a volte ha la donna nel rientrare al lavoro dopo i mesi trascorsi con il neonato.

### **Discontinuità causate dal nuovo nato e voglia di *passare all'azione***

Nella seconda e terza sessione il gruppo sembra progressivamente avvicinarsi all'esplorazione di un'area delicata: la frattura con il passato promossa da una nuova nascita. Vari portavoce sottolineano il cambiamento nella percezione del sociale da parte del padre e della madre, anche se è quest'ultima che ha l'impatto più forte e che si ripercuote pesantemente nel suo rapporto con il lavoro.

Qualcuna, quando rientra al lavoro, "si sente messa da parte"; altre quando si allontanano dall'azienda per il parto e l'accudimento del neonato non vorrebbero più rientrare. L'intensità di questa emozione viene vissuta dal gruppo nel racconto di un portavoce che descrive il "magone" di una collega che si presenta sul lavoro per discutere il suo rientro dopo il periodo di maternità. Tutto questo segnala tra l'altro la fatica a staccarsi da un rapporto intenso e bello (pur senza dimenticare i casi problematici) quale quello tra madre e neonato. Ci si domanda a quali condizioni potrebbe essere possibile portare qualcosa di quella bellezza nel contesto dell'azienda.

Il gruppo si domanda ancora che tipo di organizzazione e di leadership aziendale potrebbe favorire questi processi e viene sottolineata la difficoltà a cambiare la cultura aziendale. Qualcuno dice “quando avremo noi posizioni di responsabilità potremo fare qualcosa”. Il coordinatore fa notare che il gruppo ha ora questa opportunità.

Un componente del gruppo racconta una bella esperienza di coraggio e di creatività della figlia ormai adulta, impegnata nel volontariato internazionale. Questo apre al tema del valore. Il gruppo si interroga sul valore, su ciò che ha valore nella cultura e in particolare in quella aziendale. Se si riconosce valore alla maternità si è disposti a cambiare. Per esempio, quando nasce un figlio la famiglia allargata si ristrutturata per favorirne la crescita. Perché non accade qualcosa di simile nei contesti aziendali?

L’ultima parte dell’incontro è un susseguirsi di proposte operative per dare soluzione al problema. C’è chi propone di organizzare uscite sul territorio per conoscere le “buone pratiche” che già esistono, chi chiede di lavorare alla formulazione di un modello di azienda “accogliente per la maternità”, raccontando anche esperienze personali su aspetti del problema,

Questo susseguirsi di proposte operative viene collegato dal coordinatore al tema, emerso nell’incontro precedente, relativo ai tempi necessari per “concepire” e “far nascere”, tempi che solitamente le aziende non riescono a darsi. Anche l’ “azienda-gruppo dedicato agli uomini” sembra non volersi dare un tempo adeguato per concepire un progetto generativo.

Alcuni interventi sottolineano che le organizzazioni non sanno più darsi progetti di qualche respiro, tutto è a breve, non c’è più un’idea di progetto. Altri ipotizzano che una nuova progettualità può forse nascere dal contributo dei singoli e dei gruppi che, come questo, si danno uno spazio ed un tempo per ascoltarsi.

### **La generatività e la creatività sono dei valori?**

Nella quarta sessione viene ripreso il tema dell'incapacità delle aziende a riorganizzare il lavoro per gestire le assenze per maternità. Tutto viene "scaricato" sui colleghi di reparto. Qualcuno sottolinea che questa modalità è un chiaro segnale del mancato riconoscimento del valore sociale della maternità. Occorre lavorare per cambiare questa mentalità.

A questo proposito un portavoce fa presente che alcuni ricercatori segnalano due caratteristiche femminili che potrebbero avere effetti anche in questo campo: una difficoltà ad affrontare il conflitto ed una loro scarsa autostima. Questo le porterebbe ad accettare - e forse esserne un po' complici - il clima poco favorevole alla maternità che si sviluppa in azienda. Altri sottolineano che in questo clima aziendale spesso le donne si vergognano a segnalare la loro maternità. Emerge però che anche gli uomini condividono queste difficoltà, ad esempio non utilizzano quanto potrebbero i permessi per paternità che la normativa rende disponibili.

Qualcuno propone di cambiare il linguaggio di tipo militare, spesso diffuso in azienda, con termini legati al parto ed alla maternità. Riemerge poi ancora il tema del "magone" della difficoltà della donna a distaccarsi, a tagliare il "cordone ombelicale" psichico che la lega al figlio. Viene esplorata quest'area e sottolineato quanto sia importante che la donna venga accompagnata in questo "transito" sia dal marito sia, soprattutto da una cultura che accolga e sappia valorizzare la maternità e, forse, sappia anche apprendere dalle donne che rientrano dopo aver fatto quest'esperienza.

La complessità del problema, ad esempio il suo collocarsi sia sul versante aziendale che su quello familiare, viene evidenziata da portavoce che fa anche notare che in molte sue colleghe il desiderio di avere un figlio e poi il progetto di maternità non sembra mai comprendere pensieri su come

conciliare la nuova situazione con il lavoro come pure i temi relativi all'inserimento nella società del nascituro. Come se tutto questo non entrasse nella loro progettualità.

Anche nella sessione successiva il clima del gruppo è un po' depresso. Ritorna un argomento già emerso, quello delle aziende che non sanno più progettare, non sanno più andare oltre l'immediato. Alcuni sottolineano, poi, che non solo la maternità ma la creatività in genere non è favorita dal clima aziendale. Spesso le invidie bloccano i progetti creativi. Qualcuno aggiunge: "in azienda è pericoloso portare i bambini!"

Altri portavoce però sottolineano che in alcune aziende la creatività è incentivata, viene citato Google che lascia alle persone un tempo "per pensare". Il coordinatore domanda: "Il nostro gruppo che *azienda* è? Che spazio lasciamo alla creatività?"

Un portavoce dice che occorrerebbe preparare qualcosa per l'ultimo incontro e ripropone l'idea di costruire un modello di azienda accogliente per la generatività. Un altro vorrebbe lasciare aperto lo sviluppo dell'ultimo incontro, affidandosi alla creatività del gruppo. Ci sono anche altre proposte ad esempio "pensare all'attività di un gruppo come questo all'interno delle aziende" o ad un "pensatoio per neopadri e neomadri che potrebbero poi dare un contributo originale all'azienda" oppure "pensare ad un'azione che varrebbe la pena provare ad avviare nella propria impresa".

Emerge una certa conflittualità sulla strada da prendere. Il coordinatore sottolinea che sembra che il gruppo stia esplorando diversi modelli di generatività che si scontrano tra di loro bloccandosi a vicenda.

## **Collaborazione tra generazioni e *rigenerazione* dei ruoli in famiglia e in azienda**

Nell'ultima sessione di lavoro, vengono ricordate le "difficoltà" emerse nell'incontro precedente con un conflitto paralizzante tra proposte diverse. Un portavoce sottolinea che "sterilizzare le emozioni ed il conflitto porta una perdita di creatività". Altri parlano del "fiume carsico di potenzialità umane che è sempre presente nelle aziende e che non viene lasciato emergere": occorrerebbe operare in questa direzione. Viene proposto l'esempio di un asilo aziendale, "Il giardino di Bez", faticosamente costruito e che ha aperto una possibilità di relazione più accogliente tra madri ed azienda.

Ancora con un tono un po' depresso il gruppo parla della fatica ma anche della necessità di "rigenerare" le relazioni quando arriva un figlio, questo sia all'interno dell'azienda che nel contesto familiare. Bisogna rimettersi in gioco, affrontare il "travaglio del cambiamento" ma lo si fa "solo se costretti, se è indispensabile per salvare una relazione".

A questo punto emerge il rapporto tra "vecchi" e "giovani" in azienda. "Chi propone il nuovo corre il rischio di essere tagliato come con un tosaerba". Il coordinatore cita esempi mitologici che segnalano la difficoltà di una collaborazione tra generazioni. Un componente racconta che nella sua azienda si riunisce periodicamente un gruppo di anziani che sono stati "pionieri" dell'azienda ed ora sono in pensione, sono dei "reduci" e sono guardati con derisione dai giovani.

Gli interventi si concentrano su questo esempio e sul rapporto in azienda tra vecchi e giovani, tra pionieri e reduci. Emerge come ciascuno sia in realtà un po' "pioniere" ed un po' "reduce", soprattutto oggi, con il "salto generazionale" che in azienda a volte avviene ogni 2-3 anni.

Quindi "nuovo" e "vecchio" sembrano essere due facce della stessa medaglia, un Giano bifronte. Come se la nascita mettesse direttamente in contatto con la fine, con la morte.

Forse la generatività è così difficile da guardare perché il nuovo nato trasforma un po' il padre in "reduce" e, dentro l'azienda, il vedere la creatività altrui trasforma da "pioniere" a "reduce".

Prima di concludere i lavori il gruppo individua alcuni filoni di pensiero da riprendere nell'incontro conclusivo con la committenza.

## CONTRIBUTI DEI PARTECIPANTI

Ilaria Lenzi, eni S.p.A.

Quando eni è stata invitata a prendere parte al Progetto Generatività e la mia responsabile mi ha chiesto se fossi interessata a partecipare a uno dei gruppi di lavoro previsti dal Progetto, la mia prima reazione è stata di perplessità.

Donna, trentun anni e un marito, ad oggi mi visualizzo meglio davanti al PC in ufficio piuttosto che a casa accanto a una culla. Forse per la passione che mi lega al mio lavoro - faccio parte dell'Unità Sostenibilità e mi occupo anche, indirettamente, del tema della conciliazione fra vita privata e vita lavorativa - faccio fatica a percepire una cesura troppo netta fra le due. Non mi entusiasmava l'idea di riflettere su una dimensione di genitorialità che mi sembrava lontana da me, posta forse in contrasto rispetto a una vita lavorativa che sto costruendo e a cui tengo.

Mi sbagliaivo. Dal percorso fatto grazie ad AIED e a Sodalitas, dall'incontro con le persone che hanno partecipato ai gruppi di lavoro, ho imparato molto, sia dal punto di vista personale che professionale.

Il messaggio più forte per me stessa è stato che non esistono modelli standardizzati di "generatività", né di conciliazione fra genitorialità e professionalità. Si può essere generativi facendo un figlio, ma anche coltivando, curando e facendo crescere un altro tipo di progetto. Di fronte all'evento del diventare madri o padri, ognuno può e deve trovare i suoi pesi e le sue misure, partendo dalla consapevolezza che ognuno ha il suo modo di essere generativo, e quindi creativo. E' inutile e doloroso inseguire il mito della madre perfetta o della lavoratrice perfetta, ma è possibile essere madri e lavoratrici insieme. Occorre scendere a patti con gli stereotipi - propri e

degli altri – e mettersi in gioco abbastanza da costruire attorno a sé un ambiente familiare e lavorativo accogliente.

Costruire e rafforzare un ambiente “generativo”: qui cominciano gli apprendimenti che riguardano anche la sfera professionale e che rappresentano una “restituzione” all’azienda del percorso che mi ha permesso di seguire. Ho imparato che la maternità o la paternità riguardano il singolo individuo, ma anche chi gli sta accanto: i colleghi, i capi e l’organizzazione nel suo complesso. Un ambiente aperto alla genitorialità si può costruire, ascoltando e conciliando le aspettative e i punti di vista di tutti coloro che sono coinvolti, a vario titolo, nell’evento generativo. Ho scoperto che la capacità da parte di individui e organizzazioni di affrontare la maternità o la paternità ha a che fare con l’abilità nell’affrontare il cambiamento che questi accadimenti naturali necessariamente comportano.

Genitorialità, creatività e innovazione possono quindi essere connessi e integrati: valorizzare il primo significa promuovere gli altri. Adottare una prospettiva di questo tipo, “leggendo” sotto quest’ottica gli strumenti a disposizione dell’azienda per la conciliazione e la promozione delle diversità, permette di aumentare la sostenibilità e il benessere dell’organizzazione, ovvero di tutte le persone che la compongono.

## Patrizia Miari, Koinè Cooperativa Sociale Onlus

La mia presenza nel gruppo è stata motivata dal ruolo di direzione del personale che rivesto all'interno di Koinè Cooperativa Sociale onlus, una realtà a netta predominanza femminile (87% dei soci lavoratori) che progetta e gestisce servizi alla persona, educativi e sociali.

In tutto il percorso del gruppo le differenze presenti -di genere, di contesto organizzativo, di età dei partecipanti, manifestate nei linguaggi e nelle focalizzazioni- sono state ricomposte dall'adozione di un piano metaforico del linguaggio, utilizzato, dapprima, inconsapevolmente poi con sempre maggiore consapevolezza, come elemento unificante da coordinatori e partecipanti.

È lungo tre immagini metaforiche, portate nel gruppo, che si articola il mio racconto del laboratorio.

**L'immagine di Mefitis**, dea dell'acqua, della medietà, delle sorgenti che mettono in comunicazione il mondo visibile con quello carsico e sotterraneo, richiama la trasversalità e la fluidità di un tema che ha messo intorno a un tavolo realtà grandi e piccole, aziende e cooperative sociali, tante storie di fatiche, entusiasmi, difficoltà, frustrazioni e risultati positivi messe a confronto non perché fossero riportate tali e quali nelle altre realtà organizzative ma per estrarne i passaggi-chiave che potessero innescare idee e soluzioni nuove nella continua mediazione tra contesti ed emozioni differenti.

**L'immagine dello "scambio ferroviario"** sottende la necessità di trovare nuovi modi per colmare lo scarto tra i ritmi delle donne e quelli del contesto sociale. Le realtà no profit presenti, a prevalente componente femminile -e tra queste Koinè- hanno testimoniato di un'accoglienza "naturale" delle maternità e dei congedi per cure parentali, ma anche del contrasto con l'immagine che le stesse donne hanno di se stesse sul piano professionale. Contrasto, quindi, tra un ambiente

culturalmente propenso alla generatività e il piano della "sopravvivenza" della cooperativa, che diventa particolarmente evidente per le donne di livello dirigenziale, come se il piano culturale, oltre un certo livello, venisse scalzato da quello "imprenditoriale". Da questo derivano rinunce, ritardi nell'accettazione dei propri desideri, accelerazioni dei rientri o volontario abbandono delle posizioni precedenti...

La stessa immagine, su un piano non più personale ma societario, la vedo emergere inevitabilmente nel processo di crescita delle aziende non profit che, passando da un modello *famigliare* di gestione -in cui esiste una grande flessibilità, vengono ascoltati e assunti i conflitti personali tra il progetto generativo personale e quello professionale- ad un modello organizzativo più complesso, necessita di un approccio più integrato e "pensato", il solo in grado di garantire equità e valorizzazione delle potenzialità.

Ecco allora che **l'immagine di un glossario della generatività** può venire in soccorso al bisogno di nuovi linguaggi per narrare la generatività, intesa anche come relazione dinamica tra desiderio, fatica e colpa. Nel non profit, che più o meno esplicitamente nella mission dichiara di prendersi cura dell'altro, è importante ricordarsi di prendersi cura di sé. E saperselo dire, molto più spesso di quanto solitamente ci autorizziamo a fare.

## Milena Serbelloni, Banca Popolare di Milano

Il percorso fatto insieme, incentrato sulla peculiarità della donna di dare la Vita ed allo stesso tempo del suo stare nel mondo del lavoro, mi ha portato a considerare che, nel connubio di queste due dimensioni, c'è un costante generare ed autogenerarsi.

All'interno del gruppo è stata resa visibile la fatica e in alcuni casi anche la sofferenza delle relazioni, nel momento in cui una persona vuole essere riconosciuta e accettata nella sua autenticità, mentre negli altri si muovono una serie di sentimenti, positivi e/o negativi quali ad esempio la paura del nuovo e del diverso

E' sorta, dunque, la domanda: come accompagnare alla crescita la nostra parte fragile e la parte fragile dell'altro? Nella riflessione del gruppo è scaturita una risposta dall'apparente semplicità che mi sollecita ad un modo nuovo di pormi nella relazione, anche con me stessa.

La risposta è nel non ricorrere ad una proposta di soluzione o suggerimenti, ma nel dare all'altro la possibilità di esprimere le proprie emozioni, così non si chiude l'opportunità di relazione.

In qualsiasi cambiamento, la crisi sopraggiunge per la paura della perdita di identità.

E' importante dare lo spazio, a sé stessi e/o all'altro, di poter esprimere sentimenti, emozioni, progetti, rendendo percepibile l'essere accompagnati'.

E' stato evidenziato profondamente, ed ho cercato di farlo mio, il concetto di PARLABILITA', nel senso di possibilità che un evento/progetto possa essere praticabile, dal punto di vista

concreto, ma anche come spazio emozionale (ascolto, accoglienza, considerazione, accettazione).

Necessità, quindi, di esplicitare le diversità di ogni genere, per evitare la sofferenza della persona nel non essere 'vista', considerata e rispettata, se si pone in modo diverso dall'atteso.

Non è importante solo il rendere 'parlabile' una difficoltà/diversità, senza che questa venga intesa, da una delle parti, come un 'attentato' alle identità, ma anche accettare che, nell'ambiente e nella relazione, possano esserci 'cattivi sentimenti', impegnandosi nel circoscrivere l'evento negativo, o inteso come tale, contenendone la distruttività.

In un mondo lavorativo centrato spesso su modelli di comportamento maschili, la possibilità che ha la donna di generare ed accudire la prole, è un fatto inteso più come straordinario che naturale. Partendo dalla donna, è sempre in divenire la trasformazione culturale, che passa anche attraverso il distacco dagli stereotipi, quali, ad esempio, il modello proposto da altre donne o, molto forte, il modello di madre interiorizzato.

La donna, nella sua complessità di individuo, ha la necessità di trovare, e concedersi, i propri tempi nel vivere le varie dimensioni che la compongono, attraverso ogni fase della vita. In fase post-parto, la donna è sicuramente più madre che lavoratrice. Le due dimensioni ritornano in equilibrio proporzionalmente al percorso di crescita del figlio.

Com'è possibile trovare un equilibrio quali-quantitativo nella relazione con il figlio?

Nel gruppo abbiamo focalizzato esperienze di madre troppo presente o di madre troppo poco presente e come madre spesso mi sono interrogata e mi interrogo, da questo punto di vista, nel rapporto con mio figlio.

La mia esperienza mi ha suggerito di dare un ascolto più sensibile al suo bisogno di essere accolto ed accompagnato in certi momenti della sua vita. Ritengo di essere sempre in 'corso d'opera', mantenendo sempre accesa quell'antenna, tesa alla ricezione dei segnali di quando essere più mamma, rinunciando magari a qualche impegno.

### **Considerazioni iniziali**

- Gli alibi, le autogiustificazioni per non essere creativi/propositivi/innovativi in azienda sono simili a quelli che uno si crea per non decidere di avere figli: si turba l'ordine esistente; si creano problemi; ci sono contropartite personali negative; si va incontro all'ignoto; poi si viene visti male; il sistema preferisce lo *status quo*, ecc. Smascherare e "liberare" questi alibi può liberare, oltre che la generatività biologica, anche la creatività, la capacità innovativa nell'organizzazione. Le due situazioni, i due orientamenti sono collegati.
- Quando c'è crisi, bisogna investire nel benessere (relazionale, non economico) delle persone nell'organizzazione. Creatività e generatività, se accolte e valorizzate, generano benessere: personale e relazionale e...organizzativo.
- Si evita il cambiamento per paura del conflitto. Ma, ormai, la paura di non cambiare sta diventando maggiore della paura del cambiamento
- Occorre ormai affrontare il "travaglio" del cambiamento (...e della generazione)
- Ma con chi *faccio coppia* nel contesto di lavoro per essere generativo? In un contesto gerarchico-funzionale? *La cultura organizzativa non è generativa.*
- I giovani, nei colloqui di assunzione, oggi, prima dei soldi, cercano il clima aziendale. Poi, però, non si mettono in gioco come individui, per contribuire positivamente al clima; e si adeguano rapidamente ai cattivi maestri, per paura/attrazione del potere.

## **La “cultura” con cui dobbiamo confrontarci**

- La generatività nell’organizzazione: mancano le parole per dirla
- Padre che non desiderava più che tanto il primo figlio. Poi il figlio arriva e lui si sente estromesso/messo in secondo piano nei confronti delle attenzioni della moglie. Padre futuro potenziale che teme di perdere libertà e autonomia, se arriva un figlio a scombinare tutto. Anche se, poi, è orgoglioso di un figlio maschio, perché aumenta il suo status sociale.
- Dicotomia e discrasia tra ruolo di manager e ruolo di marito. Si tratta di due territori che vanno tenuti rigorosamente separati. Per questo, bisogna essere asettici nel gestire i temi di generatività in azienda, senza identificarsi e farsi coinvolgere.
- La donna, nel momento in cui ha una maternità, cambia le sue priorità: dall’azienda e il lavoro, al bambino (priorità nell’attenzione, tempo, orari). Però, tutto questo è temporaneo: quando crescono, i figli si autonomizzano.
- Conflitto, tattica, strategia, penetrazione, battaglia sul terreno: tutte parole/similitudini di guerra, in azienda. Forse potremmo, invece, parlare anche di gestazione, di travaglio, di parto e di generazione, ecc..... Le donne amano poco il conflitto (se non è per difendere i figli), lo giudicano dispendioso e poco utile, preferendo altre modalità, più di mediazione. Forse, tutti potremmo trarne vantaggio.
- Un uomo può sentire di dover lavorare di più, per supplire alla riduzione di possibilità di carriera (e di reddito) della compagna che partorisce. E si allontana dal tema della generazione, anziché avvicinarsi di più, nel momento in cui ne è coinvolto.

- Oggi l'andazzo è di liberarsi dall'etica, considerata una sovrastruttura. Finalmente posso dire in pubblico. "la legalità è bigottismo", "la furbizia è un valore", "negro o Rom di merda", "che palle! Quella collega è incinta". Fregandomene dei sentimenti degli altri.

### **Che cosa si potrebbe fare.**

- Formalizzare un processo "normale", nell'ambito delle Risorse Umane, su come gestire la gravidanza in azienda. Come gli altri processi: di assunzione, di inserimento, di formazione, di valutazione della prestazione, ecc. Sensibilizzando l'organizzazione su diritti, doveri, opportunità, rischi; qualcosa che è parte della vita, assolutamente prevedibile (nel se ancorché non nel quando), di qualsiasi organizzazione, composta di uomini e donne.
- Valorizzare, come cultura condivisa, la complementarità, sinergia, *cross-fertilization*, insiti nel *mix* di genere nell'organizzazione, a tutti i livelli di responsabilità.
- Questo implica prevedere, come normale, supporti, sostituzioni, adattamenti organizzativi temporanei. Ma anche riconoscere e valorizzare il fatto che, comunque, ci saranno impatti su colleghi, capi, collaboratori. E che di questo l'azienda è consapevole e ne terrà conto (per esempio, nella valutazione della prestazione).
- Pensare a un progetto del "bimbo sociale", con la "presentazione al tempo"
- Costruire i presupposti perché la donna possano non autolimitarsi e non debbano considerare il cambiamento su queste tematiche una "missione impossibile". Infatti, una leadership illuminata è necessaria ma non basta: bisogna cambiare la mentalità e la cultura maschile e per ottenere questo occorre che le donne non diano la sfida per persa.

Evitando nel contempo reazioni e comportamenti troppo aggressivi (le streghe son tornate....).

- Non basta parlare di valorizzare e gestire la maternità; occorre anche valorizzare la paternità (genitorialità?). E la paura del maschio di essere criticato perché va a casa prima, è stanco al mattino e non è più così determinato sul lavoro. Affrontando il tema su entrambi i fronti di genere, ottenendone la pensabilità, dicibilità e legittimità condivisa nell'organizzazione, anche i maschi potrebbero trarre notevoli vantaggi (work-life bilance).
- Sottolineare quanto può essere fertile (e non affatto conflittuale) l'ibridazione tra ruolo di manager e ruolo di genitore. Sia per le donne che per gli uomini. Specie con i figli adolescenti, che costringono i genitori all'ascolto, a mettersi in discussione, a dare un esempio positivo, a essere autorevoli e non autoritari. Pena il fallimento del ruolo genitoriale.

## Mario Geraci - Ciessevi Monza

La prima sensazione che ho avvertito prendendo parte al gruppo è che occorre lavorare per un cambiamento prima di tutto personale, occorre cercare di rimettersi in discussione per arrivare a valutare e riflettere su molti aspetti ai quali non si è dato mai molta importanza. Per generare non si può prescindere da un lavoro di scoperta e stupore verso la necessità di queste dinamiche interpersonali orientate a cogliere l'aspetto positivo di quanto accade.

Prima di soffermare l'attenzione su "cosa fare" per favorire un cambiamento culturale e organizzativo, forse bisognerebbe soffermarsi sull'importanza dell'altro/a quale persona, con il suo valore e con le sue esigenze, pari alle mie, di felicità e volontà di realizzazione. Questa coscienza personale forse eviterebbe problemi e resistenze al cambiamento, forse tutte le riflessioni, le considerazioni troverebbero giusto peso, collocazione e adeguate soluzioni senza che si creino incomprensioni, difficoltà, reticenze (...non comunico la bella notizia dell'attesa di un figlio per evitare chissà quali reazioni....Non parlo mai con il/la collega di cosa veramente mi sta più a cuore...)

Gli stereotipi possono cadere e non essere più tabù se la differenza non viene vista come ostacolo da rinnegare e se nei rapporti non prevale il pregiudizio, la semplice affermazione del ruolo, della categoria, dell'imposizione di potere (capo su dipendente, marito su moglie, collega su collega, padre su figlio ...).

Si rende subito evidente come sia difficile passare da riflessioni personali a indicazioni generali e tramutabili in metodologie applicabili ai nostri contesti.

Inutile ripetere e soffermarsi su punti fermi, quali la cultura aziendale dominante e la sua organizzazione non tesa al

benessere generale, ai pregiudizi secolari sulle differenze maschi/femmine, ai problemi del sistema casa/lavoro/relazioni amicali.

Non consola constatare come le leggi ci sono, esistono ma sono poco applicate e ancor più poco conosciute e utilizzate. Rassicura invece il fatto che si sta consolidando l'idea propugnata da nobili pionieri ma sempre più realizzata in grosse realtà aziendali che il profitto non entra necessariamente in conflitto con la pratica del benessere e dell'agevolare generatività e quindi anche maternità e anche paternità responsabile.

Cambiare mentalità e atteggiamento è dovuto quasi sempre non tanto a una riflessione o a un discorso ragionato ma è dovuto al fatto di guardare un cambiamento, una novità già in atto. Osservare, intravedere una novità, che si intuisce positiva anche per chi osserva, produce appunto curiosità e "messa in moto" per imitare il positivo intuito.

Per iniziare o magari consolidare un cambio di atteggiamento, sarebbe auspicabile avere la possibilità di vedere, conoscere, o addirittura visitare delle realtà ( familiari, associative, aziendali ) che in qualche modo hanno già sviluppato e cominciato a rimuovere ostacoli al benessere, alla generatività, alla maternità. Che hanno già introdotto delle modalità nuove di relazione e di risoluzione dei conflitti e dei disagi trasformandoli in positività e opportunità. Che hanno cominciato a favorire un intreccio virtuoso di novità.

Secondo aspetto è quello di promuovere, favorire e incentivare, per come è possibile, l'azione di coloro che dal punto di vista mediatico e di cultura possono amplificare e far conoscere queste buone prassi che sicuramente esistono ma non salgono mai agli altari della cronaca e che invece potrebbe contribuire a questo obiettivo, primo, di cogliere i problemi e, poi, di cercare di trovare delle soluzioni rigeneranti di "generatività".

## **PROPOSTA PER UN'AZIENDA GENERATIVA**

*Daniela Arghetti e Oliviero Picco  
Banca Popolare di Milano*

Il mercato del lavoro italiano ed europeo , così come le relazioni familiari sono in fase di profondo mutamento, la relazione tra la vita familiare e vita professionale entra in un nuovo periodo di turbolenza e di innovazione.

La vecchia strutturazione industriale, basata su una regolamentazione collettiva stringente e chiaramente chiusa nei suoi confini (orario preciso, contratti a tempo indeterminato, ecc) sta uscendo dall'orizzonte delle società occidentali.

Pure la forma familiare nucleare, che vedeva contrapposto il ruolo dell'uomo, come procacciatore di risorse, e quello della donna dedita al lavoro di cura non retribuito, non rappresenta più la maggioranza delle situazioni. L'entrata massiccia delle donne nel mercato del lavoro, le trasformazioni delle relazioni intergenerazionali, la nuova cultura del lavoro e dell'identità di genere sia maschile che femminile, stanno completamente ridisegnando il quadro delle relazioni tra famiglia e lavoro. Una rappresentazione molto popolare della relazione vede il lavoro assorbire tutto il tempo a disposizione degli individui, frammentare i loro percorsi individuali e di coppia, rendere quasi impossibile la formazione di una famiglia che, in ogni caso, vede il suo benessere sempre più dipendente dal mercato del lavoro; in termini semplici sempre più sono necessari due stipendi, due carriere due auto-realizzazioni.

Per questo c'è un nuovo interesse per gli strumenti e le politiche di conciliazione che si riferisce a tutte quelle azioni e misure messe in atto da diversi attori al fine di armonizzare i

tempi di vita familiare, compresi quelli della generatività, con i tempi e le richieste della vita lavorativa.

Nell'ambito del gruppo di lavoro sul tema della Generatività è emersa l'importanza di un cambiamento della cultura aziendale per favorire una migliore accoglienza della capacità delle donne di generare e far crescere i propri figli.

Un intervento efficace dovrebbe partire dal rilevare la cultura effettiva esistente in azienda attraverso *indagini di clima*, approfondendo ad esempio (con questionari o focus group) alcuni temi, quali: la conciliazione tra i tempi dedicati al lavoro e quelli dedicati alle cure parentali; il linguaggio e cioè come viene espressa la cultura aziendale; la qualità delle relazioni orizzontali (rapporti tra i colleghi); la qualità delle relazioni verticali (rapporti con la gerarchia); i carichi di lavoro: troppo elevati o troppo scarsi.

In un secondo tempo, sarebbe necessario *agire con la comunicazione e la formazione* per attivare una cultura della generatività, favorendo una maggiore consapevolezza del valore delle donne, aumentando la loro capacità negoziale, anche al fine di ridurre quel fenomeno più volte evocato nel gruppo di lavoro, come "autodiscriminazione".

Una terza modalità d'intervento potrebbe riguardare *l'organizzazione del lavoro*, favorendo la meritocrazia, una maggiore flessibilità degli orari, un sistema premiante equo e coerente, maggiore formazione e informazione.

Una quarta area su cui si potrebbe intervenire è *l'ambiente fisico*, immaginando una progettazione degli spazi che possano favorire il desiderio di generare e la creatività.

Infine, si potrebbe intervenire sui *servizi e gli strumenti di conciliazione*, già evidenziati anche in altri studi e ricerche.

In particolare il gruppo ha evidenziato come la gioia di generare sia spesso accompagnata da *sentimenti contrastanti* quali l'ansia per ciò che potrebbe andare storto durante la gravidanza e il parto, l'ansia per quello che sarà il futuro della nuova vita. Anche se l'intimità "biologica" con il nascituro fa sentire orgogliosa, una donna, può tuttavia, *sentirsi sola* per quella responsabilità di portare a termine un compito "generativo" che almeno fisicamente non può essere condiviso.

Per questi motivi potrebbero essere utili dei servizi di *assistenza e consulenza* promossi dall'azienda a favore delle future madri, che possano facilitare, ad esempio, i contatti con i consultori, con le strutture sanitarie, strutture per il tempo libero (campus estivi, palestre etc.), i servizi per la casa e alla persona (avvocato, medico, psicologo etc.).

Una realtà aziendale che comprenda il ruolo sociale della generatività e lo sappia valorizzare pienamente potrebbe sembrare, almeno a detta del gruppo, ancora un progetto utopistico.

*Tuttavia il gruppo è arrivato alla conclusione che un'azienda strutturata e culturalmente preparata ad accogliere e valorizzare la generatività offrirebbe un clima migliore per tutto il personale, non solo quello femminile, ed avrebbe benefiche conseguenze anche sulla sua produttività e il suo profitto.*

## LE ORGANIZZAZIONI PARTECIPANTI AL PERCORSO

ABB  
Accor Services  
AIED  
Assoconsult  
Banca Popolare di Milano  
Bracco  
Ciessevi  
Cogess  
Consorzio SIS  
Cooperativa L'Aquilone  
Eni  
Fondazione Sodalitas  
Fondazione Umana-mente  
Holcim  
Istituto Italiano della Donazione  
Junior Achievement  
KPMG  
Koinè Cooperativa Sociale  
MSL Italia  
Pirelli  
Reply  
Spazio Giovani





*Come trovare vie buone per l'armonioso dispiegarsi di tutte le potenzialità del femminile, sia in ambito lavorativo sia in ottica di generatività biologica? Fondazione Sodalitas e AIED hanno scelto di condividere questa domanda con cinque gruppi di manager, professioniste e professionisti d'impresa e del non profit. Il percorso condotto nell'arco di due anni, le energie che è stato in grado di attivare, le prospettive di aprire è quanto viene presentato in queste pagine. Con la fiducia che possa fornire l'occasione per scoprire nuovi percorsi di ricerca e operativi.*



SODALITAS

**Fondazione Sodalitas** nasce nel 1995 con lo scopo di promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa e sostenere lo sviluppo manageriale delle organizzazioni nonprofit.

Ad oggi Fondazione Sodalitas è sostenuta da 71 imprese ed 80 manager volontari, che offrono gratuitamente le loro competenze per un obiettivo comune: far crescere la coesione sociale nel nostro Paese.



**AIED**, associazione italiana per l'educazione demografica, è un consultorio familiare accreditato di ispirazione laica, operante a Milano fin dal 1953 e rilanciato, con nuove energie e più ampi obiettivi, nel 1997.