



Generatività

Un percorso tra accoglienza e professione

Il tempo della generatività femminile è breve..... L'arte di armonizzare la progettualità biologica con gli atteggiamenti e i tempi del mondo del lavoro.

La proposta si rivolge ad aziende che intendano dare concreto valore attuativo alle loro politiche di pari opportunità e al benessere delle loro persone.
In collaborazione con il consultorio familiare AIED di Milano.



Indice

1. Il contesto
2. Finalità e obiettivi
3. Popolazioni coinvolte
4. Percorso
5. Proposta per la conduzione dei gruppi
6. Interventi possibili
7. Per un approccio graduale

Allegato: Fondazione Sodalitas e la Generatività



1. Il contesto

Il tema della generatività biologica femminile e dell’impatto sulle organizzazioni e sulla vita della nostra società sta emergendo come sempre più rilevante¹. I percorsi di apprendimento e di crescita professionale e lavorativa sempre più spostati nel tempo, tendono a ridurre la finestra di fertilità fruibile dalle donne alla decade tra i trenta e i quaranta anni. Gli effetti sulla Società sono la diminuzione della natalità e la decrescita demografica. Per quanto riguarda le organizzazioni, ed in particolare le imprese, le conseguenze ricadono sul benessere organizzativo e sul clima interno. Ma, soprattutto, si traducono in una perdita di opportunità per il ridursi della possibilità del contributo femminile in termini di creatività, accoglienza, gestione dei conflitti. Molte esperienze, infatti, confermano che organizzazioni evolute, con un buon bilanciamento di genere, risultano più dinamiche, innovative, capaci di gestire il cambiamento con minori traumi.

2. Finalità e obiettivi

Fondazione Sodalitas, in collaborazione con il consultorio familiare AIED, ha condotto, nel corso di un biennio, un percorso di approfondimento e ricerca sul tema Generatività. Sono stati condotti gruppi interaziendali mettendo a confronto esperienze profit e nonprofit, applicati approcci metodologici particolarmente efficaci per la conduzione dei gruppi (il modello del *gruppo operativo* che facilita l’individuazione dei nuclei tematici) e identificate possibili soluzioni. Come supporto alla ricerca e alle successive applicazioni, è stato messo a punto il *Ciclo della Generatività*, che evidenzia le fasi più significative, dall’emergere nella donna del desiderio di procreazione al rientro nell’organizzazione al termine del periodo di assenza per maternità, alla gestione della nuova più complessa situazione che richiede una più attenta conciliazione fra vita professionale e vita privata.

La Figura 1 rappresenta questo ciclo.

¹ L’Italia è ai più bassi livelli di natalità - 1.3 figli per donna, quando ne occorrerebbero 2.1 per mantenere il livello demografico – e ai più bassi livelli di partecipazione femminile al mondo del lavoro.

Figura 1. *Il ciclo della generatività*



L'esperienza del Progetto generatività che sta alla base delle conoscenze emerse, è sintetizzata nell'Allegato.

Fondazione Sodalitas e AIED, le due organizzazioni promotrici, intendono ora mettere a disposizione i risultati delle loro esperienze alle imprese che, per dare concreto valore attuativo alle loro politiche di pari opportunità e di benessere delle loro persone, desiderano affrontare in modo organico il tema Generatività. Data la rilevanza dell'argomento, le fasi iniziali di un percorso aziendale possono anche fruire di contributi regionali e non comportare costi diretti.

L'approccio metodologico prevede il coinvolgimento, per gruppi pilota, delle popolazioni interessate: sia le donne professional e manager in età fertile sia i loro capi e colleghi/e. Non solo, quindi, un progetto a tavolino, elaborato in isolamento dagli esperti di Risorse Umane, ma un progetto partecipato e condiviso.

Obiettivi sono: il benessere organizzativo, il miglioramento del clima interno, la valorizzazione e la conseguente *retention* di collaboratrici esperte che possono dare nel tempo importanti contributi all'azienda, lo stimolo a un contesto organizzativo che favorisca l'accoglienza e la creatività. Tutto ciò passa anche attraverso la consapevolezza, da parte delle donne madri, degli impatti che la loro assenza dal lavoro ha sui colleghi e sulla struttura organizzativa aziendale.

In sintesi, sulla base dell'esperienza acquisita, il tema della Generatività non è solo un tema etico, di Responsabilità Sociale d'Impresa, di Pari opportunità; si tratta anche di un tema pertinente al "business" che, nel medio periodo, può produrre effetti positivi anche sul conto economico. Una migliore integrazione e la valorizzazione del personale femminile nel contesto lavorativo consente alle organizzazioni di operare con maggiore dinamicità, capacità innovativa e di gestione del cambiamento.

3. Popolazioni coinvolte

L'intervento mirato al tema della Generatività, dovrebbe, nell'ambito del soddisfacimento degli obiettivi di business stabiliti, "prendersi cura" in maniera particolare delle persone più direttamente coinvolte:

- La **madre e la madre potenziale**, aiutandola a legittimarsi nel suo desiderio di generatività e ad affrontare un cambiamento radicale nella sua vita, nonché il timore di inadeguatezza rispetto ai nuovi compiti
- Il **capo/a**, aiutandolo/a ad affrontare i cambiamenti intervenuti nell'organizzazione, l'eventuale senso di solitudine rispetto alla situazione, la fatica di gestire l'aumento delle attività, i conflitti che possono emergere nel gruppo di lavoro. 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 alleati preziosi per cercare soluzioni innovative ai possibili disagi organizzativi legati alla maternità.
- I **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.

Per condensare il percorso, l'approccio suggerito è quello di *gruppi pilota interfunzionali* cui invitare figure dotate di leadership formale o informale. Si dovranno, poi, trovare occasioni opportune perché le conoscenze acquisite vengano fatte ricadere sull'organizzazione incidendone i comportamenti e, auspicabilmente, più in profondità anche la cultura.

4. Percorso

Un possibile percorso, da adattarsi in funzione delle specificità aziendali, può essere così rappresentato:

- Analisi delle informazioni disponibili in azienda in collaborazione con la Direzione Risorse Umane (o con chi ricopre la responsabilità dei programmi di parità/*diversity*), cercando di differenziare i dati anche secondo parametri di genere, di ciclo di vita e di esperienze di genitorialità, in modo da mappare la situazione aziendale e da individuare conseguenti ipotesi di approfondimento.
- Utilizzo di *gruppi pilota interfunzionali*, coordinati da esperti secondo la metodologia del Gruppo Operativo per far emergere direttamente dai partecipanti sia le esigenze maggiormente sentite sia le ipotesi percorribili (per l'articolazione del percorso si rimanda al capitolo successivo n.5).
- Stesura di una proposta complessiva sulla base di quanto emerso dai gruppi, evidenziando ipotesi di "tool", iniziative, interventi organizzativi e presentazione per approvazione di massima da parte della Direzione
- Possibile accompagnamento alle attività di programmazione e attuazione della proposta approvata
- Eventuale supporto per la formalizzazione di un processo nell'ambito delle Risorse Umane su come gestire i temi connessi alla Generatività in azienda, prevedendo adattamenti organizzativi temporanei, ma anche riconoscendo e valorizzando il fatto che, comunque, ci saranno impatti su colleghi, capi e collaboratori. La maternità e la gravidanza, quindi, non come un evento "naturale/possibile ma imprevisto", bensì come uno dei normali processi di gestione e sviluppo risorse umane, quali la selezione, la gestione delle prestazioni, la formazione.

5. Proposta per la conduzione dei gruppi

Obiettivi:

- Migliorare l'accoglienza del progetto generativo femminile all'interno del luogo di lavoro.
- Identificare delle aree critiche rispetto al ciclo della generatività sulle quali l'organizzazione potrà mettere a punto degli strumenti operativi in grado di favorire l'integrazione del progetto generativo individuale nel luogo di lavoro.

Destinatari

Donne e uomini che operano all'interno delle organizzazioni e sono interessati al tema proposto. Ogni gruppo dovrebbe essere composto da 8-10 persone. Cui si affiancano due esperti nel coordinamento dei Gruppi Operativi. I gruppi potranno essere multifunzionali e ad inviti, rispettando, nel contempo, l'adesione spontanea e il desiderio dei partecipanti. Si cercherà anche di far assumere ad essi una configurazione "pilota", cercando di coinvolgere una porzione influente e specificamente interessata della popolazione aziendale e di ottenere un effetto generalizzato, attraverso la messa in atto di opportuni processi di ricaduta dei risultati.

Articolazione della proposta

La proposta si articola in 5 incontri di mezza giornata, con cadenza settimanale o almeno quindicinale.

I primi 4 incontri saranno rivolti all'approfondimento dei temi relativi ai momenti rilevanti del ciclo della generatività. Il 5° incontro sarà centrato sulla identificazione di una o più aree da approfondire in modo prioritario in un momento/percorso successivo, finalizzato allo sviluppo di strumenti operativi di intervento.

Nel 5° incontro verrà anche preparato un documento di sintesi da presentare alla direzione/ai committenti.

Programma degli incontri

1° incontro - La cultura dell'organizzazione: la capacità di accogliere il nuovo che irrompe.

- Introduzione del progetto e conoscenza reciproca
- Ascolto delle aspettative sul progetto formativo.
- Tema: Imparare a far posto dentro di sé per nuove idee e sentimenti, quale ad esempio il desiderio di maternità. Imparare ad accogliere la gravidanza di una collaboratrice o collega.

2° incontro - Le reazioni nell'organizzazione : imparare a stare nel cambiamento trovando le parole e i tempi per dirlo.

- Tema : Comunicare e condividere l'evento della gravidanza. Ascoltare le emozioni e i timori propri e quelli degli interlocutori nel contesto lavorativo,

comprendere le resistenze. Prepararsi per il distacco mantenendo aperta la relazione. Cominciare a considerare le modalità e i tempi di una delega delle attività/responsabilità.

3° incontro - Interazioni a distanza con l'organizzazione : pensarsi, parlarsi, sentirsi vicini.

- Tema: Tenere una relazione e uno spazio di pensiero per l'altra/altro lontano, sia da parte della madre che da parte di capi-collaboratori-colleghi. Conciliare modalità di lavoro in grado di preservare la qualità dei risultati con la possibilità di un rientro accogliente.

4° incontro - Il rientro

- Tema: Riapprendere a stare insieme tra colleghi o capo/collaboratori dopo l'assenza. Conciliare tempi, modi e priorità di lavoro nel rispetto delle esigenze di tutti i soggetti coinvolti.

5° incontro: La definizione delle priorità e la preparazione della relazione.

- Tema: Il gruppo di lavoro, con il supporto dei coordinatori, ripensa il percorso compiuto e mette in evidenza quali, tra le aree critiche identificate nei diversi incontri, debbano essere sviluppate in un percorso successivo volto a trovare strumenti operativi specifici per la propria realtà organizzativa.

- Preparazione della relazione da presentare ai committenti.

Metodologia

La metodologia utilizzata prevede l'ascolto reciproco e l'approfondimento dei temi proposti attraverso il dialogo e la relazione. Ogni tema proposto verrà considerato sia dal punto di vista dell'esperienza pratica sia dal punto di vista delle emozioni che l'argomento suscita nei partecipanti.

Per poter garantire elevata qualità nell'ascolto e nell'interazione reciproca i gruppi saranno coordinati da una coppia di formatori esperti nella metodologia del Gruppo Operativo, una metodologia nata dapprima in ambito psicologico-clinico e poi sviluppata in ambito formativo e organizzativo. Requisito fondamentale è la regolare partecipazione agli incontri.

6. Interventi possibili

Le considerazioni che emergono nell'elaborazione nei gruppi portano generalmente a vedere la maternità e la gravidanza non più come un fatto strettamente privato e personale, che provoca alla donna imbarazzo, senso di fragilità se non di colpa nei confronti dell'azienda. Ma come un evento prevedibile e previsto, che fa parte della vita sia delle persone che delle organizzazioni e che può essere gestito con piena consapevolezza sia dei bisogni della persona sia dell'impatto organizzativo.

Alcuni esempi:

- Programmazione, fin dalla prima notizia della gravidanza, di progetti e impegni aziendali a medio termine;
- Sostegno psicologico prima dell'assenza
- Mantenimento di rapporti e contatti ICT con la madre durante il periodo di assenza per maternità
- Flessibilità nell'orario di lavoro al rientro e part time temporaneo, reversibile
- Coaching per aiutare la scelta tra le opzioni di rientro più adatte alla situazione specifica
- Affiancamento di stagista nei primi mesi dopo il rientro
- Tele lavoro, e-working: .attività ICT a casa accompagnata da visite periodiche alla sede di lavoro (*vedi programma "Figli che bello!" della provincia di Milano*)
- Supporto per l'asilo nido
- Pratiche di conciliazione specifiche adatte al contesto aziendale
-

Mentre sarà utile prendere visione delle buone pratiche di altre aziende o contesti organizzativi dove la tematica è stata già affrontata, ogni soluzione andrà adattata allo specifico contesto organizzativo, prendendo in considerazione, ove possibile, anche opzioni di personalizzazione.

7. Per un approccio graduale. Gruppi interaziendali.

Per consentire alle aziende che lo desiderino un approccio graduale e sperimentale, è prevista l'organizzazione di uno o più **gruppi a composizione mista interaziendale**. In questo caso, l'articolazione del percorso previsto è analoga a quella descritta nei paragrafi precedenti. Naturalmente, la differenza di assetto porterà a privilegiare il confronto e gli elementi di differenziazione tra i diversi contesti organizzativi rispetto all'approfondimento di uno specifico contesto.

Per i singoli partecipanti, si tratterà di un'occasione di arricchimento personale sulla tematica e anche di condividere in azienda considerazioni e valutazioni circa l'opportunità di applicare successivamente l'approccio direttamente al proprio interno.

8. Per approfondire

Le imprese interessate ad approfondire i contenuti del percorso possono contattare:
Fondazione Sodalitas
Tel. 0286460236
Email sodalitas@sodalitas.it

Allegato

L'esperienza di Fondazione Sodalitas

A partire dal marzo 2007, Fondazione Sodalitas, nell'ambito del suo 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 – ha intrapreso, in collaborazione con il consultorio familiare AIED, un percorso chiamato “Generatività” con i seguenti obiettivi:

- Sollecitare una riflessione sull'importanza di legittimare le donne ad ascoltare e tutelare il proprio desiderio di generatività biologica. Un ambito che, negli ultimi decenni, è andato sempre più configurandosi come un tabù
- Individuare ostacoli e fattori facilitanti nelle realtà professionali e di lavoro in vista di un maggior benessere delle persone in connessione a questa tematica.
- Disegnare e promuovere interventi (anche formativi) per una nuova consapevolezza su questi temi da realizzare in contesti organizzativi specifici.

Il percorso si è articolato in una serie di gruppi di lavoro, prima solamente al femminile e, successivamente, misti, per cercare di verificare le condizioni per 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 sia per la madre (e il padre) sia per l'ambiente professionale di riferimento.

Tra gli elementi più significativi emersi dal percorso, si può segnalare:

- **Il ciclo della generatività:** una rappresentazione non lineare, aperta, ciclo-spiraliforme, che evidenzia i punti di contatto tra ciclo generativo biologico – dall'emersione del desiderio alla nascita e cura del figlio – e il contesto organizzativo. La maternità comporta delle trasformazioni profonde nella vita della donna. Dove il contesto organizzativo incrocia e come accompagna tale cambiamento? 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 delle cultura organizzativa dominante. Nell'esperienza condotta, gli “snodi” organizzativi critici del ciclo generatività sembrano coincidere con quello della preparazione all'assenza e con quello del rientro al lavoro. Questi, dunque, sono momenti chiave per l'avvio e il consolidamento di processi trasformativi all'interno delle organizzazioni, in un'ottica di generatività.
- **Il tema dell'accoglienza:** le donne sono “naturali” portatrici di questa competenza, e la generatività biologica ne è la prova più sostanziale. Per traslazione, si può

immaginare che la capacità di accogliere l'altro sia usata con naturalezza anche in contesti diversi da quello familiare/generativo, nella gestione delle relazioni interpersonali. 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 e al modo di gestirli.

L'accoglienza è riferita anche ad una cultura organizzativa che sia ricettiva, aperta, disponibile nei confronti del desiderio di maternità o che anche, in senso più ampio, sia di stimolo al desiderio di generatività e di creatività. Si riferisce, cioè; 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.

- **Influenzamento reciproco tra generatività biologica e capacità di innovazione dell'impresa.** L'ipotesi è che un'azienda, in grado di esprimere un clima accogliente per la genitorialità e il desiderio di procreazione, sia meglio in grado di mettere in atto processi che favoriscano e realizzano l'innovazione anche nell'attività di business.

Nella seconda fase del progetto, si è iniziato ad analizzare i casi effettivi delle realtà lavorative dei partecipanti ai gruppi aiutando le persone a prospettare nel loro contesto aziendale concrete linee di azione in tema di generatività.

L'esperienza è descritta in modo approfondito nel fascicolo *GENERATIVITA'*. *Un percorso tra accoglienza e professione* edito da Fondazione Sodalitas e curato in collaborazione con AIED. (http://www.sodalitas.it/files/23/Generatività_Accoglienza_Professione.pdf).

Gennaio 2010