Quaderni fmv

Corporate Family Responsibility

4

Madri che conciliano

a cura di

Anna Maria Minetti

con i contributi di

Maria Novella Bugetti, Emma Ciccarelli, Martina Gianecchini, Elena Macchioni
Gianluca Maestri, Marta Nappo, Elisa Rati, Sonia Vazzano, Valentina Zacchia

fondazione fmv marcovigorelli

Quaderni

Corporate Family Responsibility

4

Madri che conciliano

a cura di

Anna Maria Minetti

con i contributi di

Maria Novella Bugetti, Emma Ciccarelli, Martina Gianecchini, Elena Macchioni
Gianluca Maestri, Marta Nappo, Elisa Rati, Sonia Vazzano, Valentina Zacchia

fondazione marcovigorelli

Quaderni
Corporate Family Responsibility

4

Madri che conciliano

Rivista semestrale della Fondazione Marco Vigorelli
Registrazione al Tribunale di Milano n. 244 del 4 ottobre 2018

© Fondazione Marco Vigorelli, 2019
ISBN 978-88-943561-5-1

direttore responsabile
Sonia Vazzano

direttore di collana
Isabella Crespi (Università di Macerata)

comitato di redazione
Salvatore Perdichizzi, Gianpaolo Tomaselli

comitato scientifico
Maria Novella Bugetti (Università degli Studi di Milano)
Vittorio Coda (SDA Bocconi)
Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna "Kore")
Lucio Fumagalli (4Changing e Baicr)
Franca Maino (Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare)
Annamaria Minetti (Fiat e Federmanager)
Simona Sandrini (Università Cattolica del Sacro Cuore)
Laura Tucci (HR Manager in Gruppo multinazionale)
Giacomo Vigorelli (Philips)

Introduzione. L'integrazione delle "madri che conciliano"
Anna Maria Minetti
7

Riflessioni

La maternità: una palestra preziosa per allenare
la capacità di gestione della conflittualità
Maria Novella Bugetti e Valentina Zacchia
17

Maternità e lavoro: la ricerca di un equilibrio
fra due mondi apparentemente inconciliabili
Elena Macchioni e Gianluca Maestri
29

Scomparsa delle madri e donne equilibriste: un'opportunità
per ri-scoprire la paternità nella ri-conciliazione lavoro e famiglia
Sonia Vazzano
45

Esperienze

Famiglia e carriera: i risultati di uno studio internazionale
Martina Gianecchini ed Elisa Rati
61

Maternità: un upgrade lavorativo
Emma Ciccarelli
73

Il tempo della mamma e il tempo della professionista:
una scelta di servizio alla famiglia e di educazione dei responsabili
intervista a *Marta Nappo*
87

Eventi/News

Work-Family (re)balance. Raccontare per immagini
la ri-conciliazione lavoro e famiglia
99

Note sugli autori
103

ISBN 978-88-943561-5-1
Madri che conciliano, 4/2019

annamaria.minetti64@gmail.com

Introduzione. L'integrazione delle "madri che conciliano"

Anna Maria Minetti

Se si volesse individuare una parola che possa fare da *fil rouge* a tutti gli interventi di questo Quaderno intitolato *Madri che conciliano*, questa parola potrebbe essere *integrazione*.
La prima parte del Quaderno si sviluppa in *Riflessioni*: spunti accademici e di studio sull'argomento, mentre la seconda parte è composta di *Esperienze e testimonianze* provenienti dal mondo del lavoro.
Maria Novella Bugetti e Valentina Zacchia, nella prima delle *Riflessioni* che seguono, ci fanno notare come l'esperienza della maternità sia un'eccezionale palestra per allenare quelle abilità di empatia, capacità di dialogo e di lettura delle emozioni altrui che oggi sono tra le *soft skills* più valorizzate sul lavoro. Allo stesso modo, le autrici fanno notare come molte madri oggi riescano a

sviluppare sul lavoro un affinamento della propria capacità di concentrazione (a prescindere dai fattori di disturbo) e di focalizzazione sull'obiettivo anche in situazioni di stress, che deriva dal dover gestire in famiglia, simultaneamente, l'attenzione alla persona con la necessità di portare a termine delle attività molto concrete: un bambino va accudito quando è ancora piccolo, avrà delle attività da gestire quando diventerà più grandicello, ecc.
Quasi ricollegandosi alle *skills* citate dagli autori precedenti, Elena Macchioni e Gianluca Maestri mettono in luce un altro aspetto dell'interazione tra gli ambiti della famiglia e del lavoro, facendoci vedere come purtroppo il prezzo (e la fatica) di questa interazione ricada in gran parte sulle donne. Infatti, quando esse assumono diversi ruoli sociali, fanno spesso fatica a trasformare le loro risorse in reali capacità spendibili fuori dalla famiglia. Tuttavia gli autori evidenziano i benefici derivanti dal dover ricoprire più ruoli in diverse sfere della vita; non più conflitti, ma ricadute positive, uscendo quindi dalla logica restrittiva del "o-o" per spostarsi sulla logica inclusiva del "e-e".
Il terzo contributo, a cura di Sonia Vazzano, ci fa riflettere sulla progressiva scomparsa della madre come portatrice di valori e della conseguente riduzione di quello "spazio per l'altro" che invece è la cifra propria del contribuito femminile alla società. Accoglienza che si rende comprensibile anche nel guardare alla persona come somma di potenzialità inespresse e nella ricerca del bene dell'altro che oggi sono al centro delle politiche di risorse umane più avanzate.

In questo, Sonia Vazzano amplia la propria visione riprendendo un contributo di Mariolina Ceriotti Migliarese che mette in guardia dal rischio che corre la donna che entra nel mondo del lavoro, di svuotare la propria identità e di rinunciare ai propri tratti caratteristici, banalizzandoli e cercando di imitare l'approccio maschile ai problemi e alle relazioni. La conseguenza è che la maternità è vista come un'esperienza sottrattiva anziché additiva, regressiva anziché trasformativa.
In questo contributo si evidenzia anche che oggi la conciliazione lavoro-famiglia ha un'accezione negativa – come di due universi contrapposti che bisogna in qualche modo fare coesistere per il bene di tutti – preferendo invece mettere l'accento sulla *riconciliazione* che è un'attività costruttiva e che (riprendendo il *fil rouge* menzionato all'inizio), si potrebbe far coincidere col termine *integrazione*.
La conclusione si propone come conseguenza logica. La famiglia e il lavoro (inteso non solo come risultato concreto di un processo, ma anche come insieme delle relazioni che si sviluppano nell'ambiente lavorativo) sono legate da una relazione bidirezionale, o per meglio dire da un circolo virtuoso: in famiglia s'impara a vivere la relazione personale e il suo valore (cosa che serve anche a gestire l'impresa), mentre sul lavoro s'imparano l'organizzazione, la professionalità e l'approccio ai problemi che indubbiamente possono essere di aiuto anche in famiglia.
Nella seconda parte del Quaderno sono introdotte *Esperienze e testimonianze* provenienti dal mondo del lavoro.

Martina Gianecchini ed Elisa Rati presentano i risultati di uno studio internazionale sul rapporto famiglia-carriera che vuole chiarire il processo attraverso il quale la vita familiare condiziona le decisioni di carriera.
È evidenziata la necessità per le imprese di considerare il lavoratore non solo come una risorsa portatrice di capitale umano, ma in una sua dimensione più ampia che considera anche la vita privata delle persone. Alcuni autori hanno osservato che i lavoratori che non sono in grado di gestire in modo adeguato il loro lavoro e la vita personale sono meno efficaci, meno soddisfatti e mostrano un livello d'impegno inferiore. L'indagine mostra come politiche volte a supportare le persone nella gestione delle responsabilità familiari e lavorative consentano alle persone di prendere più liberamente decisioni concernenti il lavoro.
Il contributo di Emma Ciccarelli evidenzia come la maternità possa diventare un *upgrade* nel mondo del lavoro: nella maternità la donna riesce a potenziare le sue energie femminili e trova una palestra di *leadership* che porta con sé nuove energie e abilità essenziali anche per la vita professionale. Molto espressivo il caso reale di Adriana, esperienza tratta dall'attività di counseling di Emma.
Conclude il Quaderno, l'intervista a Marta Nappo (lo scorso anno premiata con il Premio Giovane Manager 2018 di Federmanager) sul suo ruolo di mamma e manager. Marta ci parla delle sue difficoltà e rinunce per arrivare a questi risultati lavo-

rativi, ma ci porta anche una prospettiva positiva. Infatti ci evidenzia le tre *skills* che, dopo la maternità, è riuscita a sviluppare di più nel suo lavoro: la resilienza, il *problem solving* e poi il saper distinguere le cose urgenti da quelli importanti!
La giovane manager afferma che stiamo facendo dei passi in avanti sul fronte conciliazione lavoro famiglia, ma sono ancora troppo pochi. Tante donne rinunciano ad andare avanti nella propria carriera e non perché non ne abbiano la capacità, ma perché non riescono a stare dietro a tutto .
Uno dei suggerimenti potrebbe essere quello di attuare qualche politica familiare a sostegno della famiglia come le agevolazioni fiscali in Francia

***

Questo Quaderno intitolato *Madri che conciliano*, che potremmo ribattezzare *Madri che integrano*, ci ha presentato sia in ambito accademico sia in ambito aziendale possibili strade da percorrere.
Gli autori danno evidenza al verbo "integrare" come un complemento e un accrescimento del semplice "conciliare": ci invitano cioè a considerare l'integrazione famiglia-lavoro come qualcosa di più di un velleitario "mettere d'accordo in qualche modo professione e famiglia", che purtroppo è spesso il magro risultato di un gioco in difesa dove se va bene, si spunta un pareggio (leggi: non ho fatto danni sul lavoro e la mia famiglia è ancora più o meno sana!).
Al contrario, essi ci spingono a fare un passo in più nel senso di quella proattività oggi tanto in voga

negli ambienti di lavoro. Cioè a pensare il lavoro e la famiglia come due splendide realtà che si possono incontrare e che possono trovare delle sinergie, generando qualcosa il cui valore è maggiore della somma delle parti. Questo processo parte dall'universo femminino per aprirsi a una condivisione di *best practices* di cui l'universo maschile non può che beneficiare.
Siamo convinti che la donna apporti per sua natura un tocco unico che umanizza e rende più piacevole ogni ambiente di lavoro, solo se riesce ad essere una vera donna, se non decide di percorrere le strade del lavoro in modo maschile rinnegando le qualità sue proprie.
Inoltre la donna, che è anche madre, riesce dopo l'esperienza della maternità a sperimentare non solo un affinamento delle proprie *soft skills*, ma anche un accrescimento della capacità di finalizzazione e concentrazione a prescindere dai fattori di disturbo: tutto questo deve portare all'attribuzione di un valore anche professionale a competenze e sensibilità che la genitorialità porta ad allenare quotidianamente.
Il compito che attende la donna è grande, ma avvincente: l' impegno a non lasciare inaridire a contatto con la realtà del lavoro la ricchezza della sua interiorità, le risorse della sua sensibilità, del suo animo aperto e delicato: a non dimenticare quei valori che le sono propri.
Possiamo terminare questa breve presentazione con questa citazione di Marco Vigorelli ripresa nel testo curato da Gaia Scacciavillani dal titolo *Marco. Ricordi di un guerriero*, già citata in questo Qua-

derno, ma molto espressiva: «C'è un bellissimo circolo virtuoso fra famiglia e impresa: in famiglia s'impara a vivere la relazione personale, il valore della persona, l'amore: tutte cose che servono per gestire l'impresa. Dall'impresa per la famiglia s'imparano le tecniche, la professionalità, l'organizzazione e la capacità di "gestire"».
E se la ri-conciliazione lavoro famiglia da cui ri-partire fosse proprio questa?

Riflessioni

ISBN 978-88-943561-5-1
Madri che conciliano, 4/2019

Maria.Bugetti@unimi.it
vale.zrt@gmail.com

La maternità: una palestra preziosa per allenare la capacità di gestione della conflittualità

*Maria Novella Bugetti e Valentina Zacchia**

1. La dimensione del conflitto come possibile risorsa

All'ambito lavorativo raramente è estranea l'esperienza del conflitto, nel quale si può essere direttamente coinvolti oppure rispetto al quale si è terzi. Si tratta di un'esperienza sempre complessa, una delle più coinvolgenti a livello emotivo, relazionale, psicologico; non è un caso che il concetto di conflitto sia stato adottato come una delle chiavi di lettura della fenomenologia sociale contemporanea. Allorché il conflitto si manifesti nell'ambito del lavoro, la tensione compositiva non può pre-

** Del primo paragrafo è autrice Maria Novella Bugetti, del secondo paragrafo è autrice Valentina Zacchia; le conclusioni sono scritte da entrambe.*

scindere dalla necessità di salvaguardare la relazione dalla incidenza negativa del conflitto, in modo tale cioè che esso non devasti il rapporto umano sottostante, ma, in una prospettiva ideale, sia l'occasione per un confronto arricchente per la relazione in termini di capacità di ascolto, di dialogo, di mediazione. In tale prospettiva si comprende come debbano considerarsi parimenti importanti da un lato il raggiungimento dell'obiettivo di superamento o composizione del conflitto, inteso cioè come effettivo raggiungimento di un punto di equilibrio condiviso tra le diverse posizioni, ma, dall'altro lato, il metodo che ha consentito di raggiungere il suddetto obiettivo, di modo che la situazione conflittuale non pregiudichi irrimediabilmente la qualità delle relazioni, ma anzi possa essere considerata una (difficile, ma) utile occasione di crescita per le persone coinvolte.

La valorizzazione del metodo di composizione dei conflitti – al di là del mero risultato compositivo – è emersa negli ultimi decenni anche in un ambito sovente caratterizzato da acredine, ovvero quello della crisi della coppia coniugale o di fatto, specie allorché siano coinvolti nel conflitto figli minori. È andata affermandosi la consapevolezza della necessità che il conflitto sia gestito in prima persona dai coniugi/partner, specie allorché essi siano anche genitori: solo un accordo consapevole e frutto di un autentico dialogo è infatti quello non solo più corrispondente alle aspettative e alle necessità delle parti, ma altresì (*rectius* perciò) destinato a durare nel tempo. Nella prassi tradizionale, infatti, il raggiungimento dell'accordo tra i coniugi/par-

tners/genitori è il frutto della trattativa condotta dagli avvocati per conto delle parti coinvolte; ne consegue che al sorgere delle prime difficoltà si riapre il conflitto e le parti domandano al giudice o agli avvocati di rinegoziare l'accordo originario.
Partendo dalla consapevolezza della scarsa tenuta degli accordi negoziati tradizionalmente, è andata affermandosi (sebbene in maniera ancora non percentualmente sostanziosa) l'applicazione di nuove strategie di risoluzione del conflitto, quali la mediazione familiare e il divorzio collaborativo, le quali danno rilevanza non solo e non tanto al raggiungimento dell'accordo, quanto – e soprattutto – alle modalità con le quali esso viene negoziato. Tali nuovi strumenti si basano sulla negoziazione in prima persona, di modo che la crisi e il conflitto diventino l'occasione per instaurare un clima di reciproca fiducia e di dialogo; infatti, solo se il consenso prestato dalle parti è frutto di uno sforzo compositivo e dialogico, solo se esso è l'epifania del potenziamento della loro capacità di individuare e risolvere i problemi comuni, le parti saranno in grado di dare stabilità all'accordo raggiunto – in quanto realmente voluto – e di ri-negoziarlo in futuro laddove fosse necessario. Tra i molteplici punti di interesse delle summenzionate tecniche di composizione del conflitto, è ad avviso di chi scrive significativo menzionare le seguenti. Esse costitutivamente guardano al futuro, piuttosto che al passato, perché non si interrogano sulle ragioni del conflitto, ma semplicemente mirano a risolverlo mediante il raggiungimento di accordi. Ancora, tali procedimenti sono condotti dalle parti mede-

sime, le quali sono chiamate ad essere protagoniste della negoziazione – sebbene con l'ausilio del mediatore o dell'avvocato –, lasciandosi guidare alla ricerca di prospettive evolutive del loro rapporto.
Ulteriore elemento caratterizzante è quello per cui le parti negoziano sugli interessi, e non sulle posizioni. Le parti cioè si confrontano alla ricerca di una soluzione che soddisfi realmente gli interessi che ritengono prioritari, senza irrigidirsi su posizioni pre-formate e dettate dalla nociva esigenza di non perdere terreno l'una nei confronti dell'altra[1]. Le parti, dunque, sono incoraggiate a pensare in funzione dei propri bisogni, piuttosto che dei propri punti di vista, facendo emergere, in relazione ad ogni richiesta, priorità, bisogni, valori ed obiettivi ad essa sottesi[2]. Tale mutata impostazione consente alle parti di sposare un'ottica di mediazione delle reciproche richieste nella convinzione che l'accordo tanto più è buono quanto più realizza gli interessi anche dell'altra parte.
Queste nuove strategie di risoluzione del conflitto sono applicate al di là dell'ambito del diritto di famiglia, potendo essere valorizzate in ogni situazione conflittuale, sia per risolvere conflitti in cui si sia direttamente coinvolti, sia per aiutare le persone direttamente coinvolte ad adottare una nuova prospettiva, che risulti più vantaggiosa per tutti.
Tale nuova prospettiva presuppone di attingere ad uno strumentario di capacità e di risorse, tra le quali:
- la capacità di leggere la situazione nel suo complesso, sapendo che la mediazione è la matrice della soluzione del conflitto (la soluzione più equa è quella in cui tutte le parti vincono, perdendo qualcosa);

- la capacità di stimolare alla individuazione autonoma degli interessi sottesi alle richieste;
- l'empatia, chi è in conflitto necessita di sentire chi aiuta la gestione del conflitto vicino a sé;
- l'equivicinanza alle parti, e dunque una neutralità che non è mai distacco;
- la capacità di stimolare soluzioni creative;
- la capacità di stimolare il dialogo;
- la capacità di leggere dai comportamenti i sentimenti e le emozioni e di aiutare le parti a individuarle e a gestirle.

Ad avviso di chi scrive, l'esperienza della maternità costituisce una eccezionale palestra per allenare le suddette abilità, che la mamma è poi in grado di mettere in campo nelle situazioni conflittuali – e senz'altro anche lavorative – nelle quali si trova direttamente o indirettamente coinvolta.

2. Verso nuovi valori professionali? Comunicazione e convergenze

Delle molte forme di conflitto che si sperimentano in ambito lavorativo vogliamo citare uno degli esempi più critici: nessun elenco, infatti, potrebbe ambire a esaurire le possibili casistiche che occorrono a ciascuno, e tuttavia portare la riflessione al concreto piano dell'esperienza ci sembra utile a contestualizzare gli strumenti che abbiamo appena citati.

Pensiamo dunque a un gruppo di lavoro che si trovi a confrontarsi su un insuccesso. Il dialogo non potrà prescindere dalla discussione sulle respon-

sabilità di ciascuna funzione; e da lì, ben più pericolosamente, su quelle di ciascuna persona.
Proprio in questo delicato passaggio si può investire per rendere il confronto, seppur difficile, la base per un miglioramento nei rapporti, nella coesione, nell'efficacia del gruppo. La consapevolezza delle emozioni in gioco e della necessità di non superare il punto critico, diverso per ciascuno, nel quale ci si trovi così esposti da dover erigere un'invalicabile chiusura a difesa della propria integrità emotiva e personale, devono condurre un professionista maturo a scegliere delle modalità comunicative adatte a gestire la situazione. Maturità in questo caso significa riconoscere le proprie emozioni e quelle altrui, e per questo non esserne condotti, ma condurle.
Si potrebbe credere che questa forma di rispetto umano sia una ovvia regola di civiltà, largamente condivisa in ambito professionale e per questo non degna di riflessione. A nostro parere, invece, va citata: non solo perché, purtroppo, di fatto non è né condivisa né diffusa, e non solo negli ambienti più giovani o informali; ma anche per sottolineare che non è solo l'educazione a suggerire di usare queste cautele nella comunicazione, ma anche la razionalità. Il prezzo dello sforzo richiesto per contenere e gestire l'emozione negativa del momento è sempre minore di quello che servirà per ricreare un clima di cooperazione, se l'emozione di oggi avrà surriscaldato i rapporti al punto da compromettere la fiducia. Il confronto su un fallimento è infatti, prima di tutto, una verifica della possibilità di rinnovare fiducia e riconoscimento tra gli attori

coinvolti: a ogni genitore questo non può che apparire limpidamente vero.
Dunque solo chi è capace di mettere una distanza tra sé e le proprie emozioni, focalizzadosi sull'interesse superiore della squadra, riuscirà a concentrare l'analisi sugli snodi processuali da migliorare, salvando nello stesso tempo la possibilità di una migliore cooperazione futura. Nessun processo ottimizzato potrebbe infatti funzionare se le persone coinvolte fossero spaventate dal rischio di un fallimento o irrigidite dal desiderio di rivalsa rispetto a un'umiliazione subita.
Proviamo a scalare il ragionamento a un ambito di conflitto molto più generale, ma non più astratto: il possibile conflitto tra le molte appartenenze di una madre lavoratrice. La fragilità che più spesso denunciano le madri lavoratrici è proprio quella di sentirsi esposte al rischio di fallimento, sia in famiglia che sul lavoro, per l'impossibilità di dedicare tutte le proprie energie e il proprio tempo a un'unica gamma di compiti, professionali o familiari. D'altra parte, la ricchezza della loro duplice esperienza è il fattore chiave che riconoscono di avere: in altre parole, è proprio la presenza di una doppia polarità a innescare il dinamismo intellettuale, emotivo, organizzativo che è la loro principale risorsa, che espande in loro l'esperienza e la consapevolezza delle proprie capacità.
Volendo dunque applicare a questo tema gli stessi parametri dell'esempio precedente, si potrebbe dire che sia nell'ambito lavorativo che in famiglia solo chi vorrà scegliere di cooperare alla creazione di un clima di riconoscimento e fiducia risolverà

l'inevitabile tensione tra i due ambiti in un potenziamento della capacità di fare e di essere in entrambe le dimensioni.
Ogni organizzazione trova modi propri per riconoscere la capacità di lavoro da parte di un dipendente. Porteremo ad esempio quanto è capitato a chi scrive: uno di questi modi, prezioso in particolare per chi ha figli, è non considerare incompatibili la flessibilità nell'orario di lavoro e posizioni di coordinamento e responsabilità. Moltissimi genitori, ma ancor più specificamente molte madri, per il ruolo che la biologia ci riserva nella primissima infanzia dei figli, dopo l'esperienza della maternità sperimentano non solo un affinamento delle proprie *soft skills*, ma anche un accrescimento della capacità di finalizzazione e concentrazione a prescindere dai fattori di disturbo, della determinazione a finalizzare ogni azione ottenendone il massimo, dell'orientamento alla soddisfazione del gruppo, del rendimento per unità di tempo, della resistenza allo stress e alla fatica. Offrire flessibilità a professionisti con queste caratteristiche significa porre le basi per la migliore cooperazione, comunicare fiducia e riconoscimento. Se, al contrario, la comunicazione familiare o lavorativa sono dominate dalla minaccia di non poter sopportare una mancanza, dalla paura di esprimere un'esigenza, dal rischio di addebito di situazioni difficili, dall'inevitabile scivolamento su un piano personale delle critiche, dalla sfiducia... allora il rischio di compromettere la relazione si fa tangibile.
Alcuni contesti professionali sperimentano oggi modalità di organizzazione del lavoro che prevedono l'inserimento di professionisti esplicitamente dedicati

a funzioni di ascolto continuo, riconoscimento e valorizzazione dei progressi, armonizzazione delle tensioni, mediazione nel conflitto[3]. Questa tendenza, nata nell'ambito di *software house*, agenzie di *computer science* e *digital economy*, oggi viene sperimentata sempre più diffusamente in settori produttivi più tradizionali, in organizzazioni meno agili e molto più complesse, come grandi gruppi bancari internazionali. In questo orientamento non sembra azzardato leggere un tentativo di superamento della pura dinamica competitiva: lo specifico della comunicazione efficace, fatto anche di intelligenza sociale ed emotiva, è riconosciuto un fattore chiave per far convergere realtà diverse su interessi comuni. Ci pare che questo cambiamento, che va nella direzione di "dare un nome" alle *soft skills* dello strumentario sopra descritto, sia un passo indispensabile, seppur non sufficiente, per andare verso l'attribuzione di un valore anche professionale a competenze e sensibilità che la genitorialità porta ad allenare quotidianamente. È infatti indubbio che gli ambiti professionali che non prevedono alcun riconoscimento a queste qualità finiscono per disincentivare in un certo senso la componente più umana del lavoro, nell'era che vede l'intelligenza artificiale sempre più sforzarsi di inseguire quella umana, proprio nel campo dell'*emotional modeling*[4].

Le brevi riflessioni svolte, di matrice esperienziale, e dunque prive di qualsivoglia intento di sistematicità, suscitano una considerazione conclusiva: la dicotomia che la donna lavoratrice e madre percepisce tra i due ruoli svolti, ed indotti da una cultura del lavoro che in Italia fatica ad evolversi in chiave non

solo più moderna ma anche più vicina alle persone, è solo apparente. Le competenze che la donna-madre acquisisce ed allena proprio grazie all'esperienza del diventare e dell'essere madre possono essere spese in campo professionale, e possono contribuire realmente a dare un contributo decisivo, specie, e per quanto in questa sede maggiormente è emerso, nella gestione dei conflitti.
L'attenzione alla relazione, la capacità di avere una visione di insieme, la creatività nella composizione delle diverse istanze, la tensione al raggiungimento del bene comune, anche a discapito delle istanze personali, fanno della donna-madre una risorsa preziosa all'interno di un team di lavoro, che, al di là dell'aspetto quantitativo del tempo dedicato al lavoro – elemento tutto da ripensare nel nostro sistema giuridico e culturale in relazione alla lavoratrice madre – è in grado di fornire un contributo qualitativo prezioso, forse unico. Si tratta di acquisirne una maggiore consapevolezza, in una prospettiva di compenetrazione delle diverse sfere e dei diversi ruoli che la donna vive, in una sintesi di competenze e di risorse che non solo trarrebbe la donna fuori dai noti meccanismi di inadeguatezza in famiglia e sul lavoro, ma gioverebbero alla promozione di una concezione della donna davvero "eguale", in quanto tesa a valorizzarne le peculiarità.

Note

[1] Isabella Buzzi, John M. Haynes, *Introduzione alla mediazione familiare. Principi fondamentali e sua applicazione*, Giuffrè, Milano 1996, I ed., cit, 51,

i quali evidenziano come la mediazione sia un confronto amichevole, nel senso che: «La natura del sistema legale richiede che le parti in causa si affrontino. Molte persone in lite non sono realmente avversarie e anche se lo sono non sono sempre inclini ad esserlo. Piuttosto, esse vorrebbero risolvere il problema perché capiscono l'importanza di mantenere aperto i loro rapporto. Le persone con questo tipo di approccio nei confronti della vita scelgono spontaneamente la mediazione».

[2] Al riguardo può rilevare un esempio contenuto nel Manuale di Diritto collaborativo redatto dagli avvocati canadesi L. Woodfine - N. Boutet - C. Kalinowski per il corso di formazione in diritto collaborativo tenutosi a Parigi nei giorni 8 e 9 giugno 2007, relativo ai possibili interessi sottesi alla materia della casa familiare: «"Ho bisogno di soldi per prendere alloggio", "se tieni la casa, temo che i nostri figli non vogliano vivere con me in una nuova casa", "non posso sopportare l'idea che il/la tuo/a nuovo/a partner viva nella mia casa", "sono pieno/a di debiti e voglio uscirne". La conoscenza degli interessi di base può essere estremamente utile nell'elaborazione delle possibili opzioni di risoluzione. Inoltre, se le parti si rendono conto del fatto che si presta attenzione alle loro reali preoccupazioni, probabilmente avranno un atteggiamento più cooperativo durante le negoziazioni. Per scoprire quali sono gli interessi di base, gli avvocati devono essere curiosi, porre molte domande ed essere pazienti nel ricercare una soluzione al problema. Essi devono assicurarsi di aver percorso attentamente tutte le vie».

[3] Un esempio è la figura del coach prevista nelle organizzazioni che hanno adottato o stanno adottando un modello Agile. Per dare una definizione sintetica diremo che chi agisce in questo ruolo ha il compito di affiancare team di lavoro multiprofessionali o manager cui è affidato il compito di guidare la transizione verso pratiche Agile. Il coach, forte di un metodo di osservazione che gli permette di leggere la cultura dell'organizzazione e le specificità del gruppo/dei gruppi di lavoro, aiuta i singoli e il gruppo a mettere a fuoco, più ancora degli obiettivi principali, i meta-obiettivi e le disfunzionalità che minacciano il processo di cambiamento, come anche a gestire i conflitti, anche attraverso tecniche strutturate di facilitazione.

[4] Una evidenza che ha superato il perimetro dell'accademia a causa dei molti scandali emersi negli ultimi anni in tutto il mondo soprattutto nell'ambito della comunicazione politica. Dato il ruolo decisivo giocato dalle emozioni nel processo decisionale, la ricerca sull'intelligenza artificiale da tempo ha affiancato agli studi sui processi cognitivi quelli sulle strategie che consentono alle macchine di riconoscere le emozioni dell'utente, adattarvisi, interagire con esse, influenzarle: è l'affective computing, al quale il MIT ha dedicato un gruppo di ricerca diretto da Rosalind W. Picard.

ISBN 978-88-943561-5-1
Madri che conciliano, 4/2019

elena.macchioni@unibo.it
gianluca.maestri2@unibo.it

Maternità e lavoro: la ricerca di un equilibrio fra due mondi apparentemente inconciliabili

Elena Macchioni e Gianluca Maestri

1. La rivoluzione silenziosa e incompiuta delle donne italiane

Oggi le donne italiane vivono in uno dei venti paesi più ricchi e sviluppati del mondo. La loro salute e la durata della loro vita sono mediamente più elevate di quelle degli uomini, ma soprattutto oggi le donne italiane hanno lo stesso capitale umano e lo stesso livello di istruzione degli uomini (Istat, 2019a). Nonostante ciò, la "rivoluzione silenziosa" (Goldin, 2006) – che in molti paesi sviluppati ha trasformato la vita delle donne attraverso cambiamenti di portata rivoluzionaria nel mondo dell'istruzione, nel mondo del lavoro e nelle relazioni

familiari – è tutt'altro che compiuta in Italia. Nello specifico, la rivoluzione che riguarda il mercato del lavoro rimane largamente incompiuta, con una partecipazione femminile al mercato del lavoro bassa e segregata, mentre la rivoluzione riguardante le relazioni interne alla famiglia, è definita rivoluzione "tradita" poiché si è ancora molto lontani da una piena condivisione dei compiti e tempi fra uomini e donne entro le mura domestiche (Del Boca *et. al.,* 2016). Questi elementi si accentuano e manifestano le loro criticità nel momento in cui le donne assumono diversi ruoli sociali (il fenomeno della cosiddetta *accumulazione di ruoli*) e divengono madri e lavoratrci, faticando a trasformare le loro risorse in reali "capacità" spendibili nella sfera politica, economica, culturale e familiare (Sieber, 1974; Paush *et al.,* 2016; Nussbaum, 2003).

Facendo riferimento alle più recenti riflessioni di Esping-Andersen (2011) si può parlare di una "rivoluzione incompiuta" che sta provocando significativi squilibri e problemi di segregazione di funzioni e di posizioni: il *gap* fra numero di figli reali e numero di figli desiderati; i pochi investimenti sulla qualità di vita dei più piccoli e delle donne; l'invecchiamento della popolazione. La preoccupazione mostrata da Esping-Andersen (2016) è che la rivoluzione femminile possa essere il presagio di nuove diseguaglianze e polarizzazioni sociali e che la ricerca di un equilibrio fra responsabilità familiari e lavorative sia da considerarsi un "nuovo rischio sociale" (Unione Europea 2019).

2. Maternità e lavoro in Italia tra molti vincoli e poche opportunità

Di seguito vengono presentati e analizzati i dati che ci danno la dimensione, i tratti e i confini del fenomeno sopra descritto.
Parlando di maternità non possiamo che dare avvio alla presentazione della situazione italiana citando i dati relativi al tasso di fecondità, attestatosi all'1,32 nel 2018 e all'1,29 nel 2019, valore in forte diminuzione se osservato a partire dal 2010 quando il suo valore era pari all'1,46 (Istat 2019). L'Italia nel contesto dell'Europa a 28 si colloca tra i paesi a bassa fecondità accanto a paesi quali il Portogallo, la Spagna, la Grecia; mentre i paesi con tasso di fecondità più elevato sono la Francia (1,96) e l'Irlanda (1,92) (Istat 2017).
Tra le ragioni che spiegano questo dato occorre prendere in considerazione il fenomeno della posticipazione delle nascite, fenomeno che è in atto nel nostro Paese dalla metà degli anni '70 e che sta assumendo connotazioni sempre più marcate. Infatti, l'età media delle donne alla nascita del primo figlio è aumentata di due anni nell'ultimo decennio arrivando a 32,4 anni.
Il dato interessante è che non si è registrato un parallelo calo rispetto al numero di figli atteso che rimane pari a due (Istat 2017). Si parla dunque non di disaffezione rispetto alla maternità ma di una rarefazione delle nascite dei figli di secondo grado. Le motivazioni addotte dalle madri rispetto al non progettare la seconda gravidanza sono: le ragioni economiche e l'età.

Le ragioni economiche sono spesso correlate alla posizione lavorativa delle donne madri. Le ultime rilevazioni Istat mostrano che il tasso di occupazione delle donne madri di età compresa fra i 25 e i 54 anni sia pari al 57%, a fronte di quello delle donne senza figli che risulta essere pari al 72,1%. I tassi di occupazione più bassi si registrano per le madri di bambini in età prescolare, inoltre il fenomeno assume valori molto elevati se consideriamo la variabile titolo di studio della madre e la variabile territorio (Istat 2019c). I dati ci dicono, infatti, che è occupato l'80% delle madri in possesso di una laurea, contro il 34% di quelle con titolo di studio pari o inferiore alla scuola media; mentre a livello territoriale il divario nel tasso di occupazione è più contenuto al Centro e al Nord (11,2 punti percentuali e 10,4 punti percentuali) mentre nel Mezzogiorno raggiunge i 16 punti percentuali (Istat 2019c).
Fra i sociologi si è sviluppato un dibattito che cerca di spiegare le ragioni di questo comportamento: c'è chi predilige letture che enfatizzano motivazioni di tipo culturale, riconducibili a modelli sociali e culturali di tipo familista; altri invece che pongono l'attenzione su questioni strutturali che vanno dalla scarsa flessibilità del mercato del lavoro alla scarsità di adeguati servizi di welfare (Hakim, 2000; Hochschild, 2006; Crespi, 2008; Pfau-Effinger, 2012; Macchioni e Malaterre, 2017). Sicuramente il quadro è complesso e racchiude al suo interno aspetti culturali e strutturali che possono spiegare questi dati che poco hanno a che fare con la sostenibilità del contesto Paese.

In Italia la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro risulta difficile per il 35,1% degli occupati con responsabilità di cura nei confronti dei figli. La proporzione è simile fra i padri e le madri (Istat, 2019c). Gli elementi che rendono particolarmente ardua questa sfida sono: il numero di figli; la presenza di figli in età pre-scolare; l'essere lavoratori indipendenti; lo svolgere professioni qualificate; il lavorare nel settore dei servizi o del commercio e l'avere un orario di lavoro a tempo pieno.
Se i padri e le madri riportano in ugual misura difficoltà di conciliazione, sono in realtà le madri che più frequentemente (38,3% *vs*. 11,9%) modificano aspetti della propria vita lavorativa per riuscire a combinare responsabilità legate alla cura dei figli e ai compiti lavorativi, fino a rinunciare totalmente, o per lunghi periodi, a partecipare al mercato del lavoro. L'Italia, rispetto all'Europa a 28, è il Paese che ha le percentuali più elevate di donne che non hanno mai lavorato o che hanno interrotto per alcuni periodi la propria carriera lavorativa per via della cura dei figli.
Le difficoltà di conciliazione famiglia lavoro delle madri lavoratrici sono ulteriormente confermate dai dati dell'Ispettorato Nazionale del lavoro (2017) che, rispetto all'anno 2017, ha dichiarato che il 77% delle dimissioni e risoluzioni consensuali del rapporto di lavoro hanno riguardato donne madri lavoratrici che non ritengono compatibile l'occupazione lavorativa con la cura dei figli.
Tra le madri che hanno modificato aspetti del proprio lavoro più di 6 su 10 hanno ridotto l'orario di lavoro. Il *part-time* è infatti una delle misure di

conciliazione più utilizzata dalle madri con figli in età scolare perché è la misura che per eccellenza permette di armonizzare i tempi. Il *part-time* però rischia di essere solo apparentemente la risposta ai bisogni delle madri lavoratrici. Questa misura infatti, in molti casi limita la crescita professionale della donna, così come la sua capacità reddituale, rischiando di far scivolare alcune donne, soprattutto quelle in posizioni lavorative meno qualificate, nella condizione di *working poor*. In tal modo si alimenta la già elevata quota di povertà infantile, senza tralasciare le conseguenze che la limitata e intermittente partecipazione al mercato del lavoro ha sul piano pensionistico.
Queste dinamiche le possiamo denominare trappole della conciliazione perché evidenziano che le misure, se non sono il risultato di una *governance* territoriale *multistakeholder*, rischiano di produrre effetti perversi sulla qualità di vita dei lavoratori.
L'Osservatorio statistico dei consulenti del lavoro nel 2017 ha rilevato che il problema principale delle donne madri lavoratrici nel conciliare i propri ruoli è dato dall'inadeguatezza dei servizi per l'infanzia sia dal punto di vista economico che organizzativo. La risorsa più importante nel fornire aiuti alle famiglie con figli rimane la rete di aiuti informali (38% dei nuclei familiari con figli di 0-14 anni) e in particolare la presenza dei nonni in nove casi su dieci.
Quale sostenibilità può avere questo modello familista di cura nel lungo periodo se pensiamo alle nostre pratiche quotidiane ma anche al sistema di welfare?

Non possiamo tralasciare il fatto che sta cambiando radicalmente la famiglia vista come intreccio di relazioni fra i generi e le generazioni e quindi anche la rete informale di cura che, partendo dalla iconica *beanpole family* del XXI, si sta caratterizzando per un processo di verticalizzazione dei legami intergenerazionali che superano le connessioni orizzontali intra-generazionali e che portano i bambini di oggi ad avere più nonni che fratelli (Knipscheer, 1992; Rossi *et al.*, 2014). Ciò implica che l'esperienza delle donne che si troveranno nella cosiddetta *generazione sandwich* (Miller, 1981) sarà ancora più complessa perché si troveranno con molta probabilità sole nell'affrontare i carichi di cura verso i figli e verso più familiari e parenti in condizione di fragilità o non autosufficienza.

Questi dati vanno letti ed analizzati accanto ai dati relativi alla divisione del lavoro familiare.

Le ultime rilevazioni fatte da Istat all'interno dell'indagine *I tempi della vita quotidiana* (Istat, 2016) ci mostrano come nell'ultimo quinquennio (2009-2014) sia diminuita – soprattutto per le coppie con figli – l'asimmetria di genere nel lavoro familiare di 5 punti percentuali. Ciò che risulta maggiormente condiviso è il lavoro di cura dei figli anche se permane una sorta di specializzazione legata al genere per cui le madri sono più impegnate nelle cure fisiche e nella sorveglianza (57 minuti medi giornalieri della madre, rispetto ai 20 minuti dei padri). I padri invece sono maggiormente impegnati nel giocare con i figli (26 minuti medi giornalieri dedicati dai padri, rispetto ai 21 dedicati dalle madri). L'asimmetria maggiore ri-

mane nel lavoro domestico che viene svolto per il 74% dalle donne (3h 01' contro i 57' degli uomini). Qualche segnale positivo emerge, grazie soprattutto ai nuovi modelli di genitorialità e di coppia incarnati dalle generazioni più giovani (in primis i Millennials). È fuori discussione che molta strada va ancora fatta per evitare le specializzazioni di genere del lavoro (familiare e retribuito) e quindi una maggiore difficoltà a conciliare i propri ruoli soprattutto per donne madri lavoratrici.

3. Verso una semantica della cura per ricomporre responsabilità familiari e lavorative

Dal punto di vista della ricerca sociologica il tema della conciliazione tra responsabilità di cura e responsabilità lavorative è stato affrontato attraverso differenti approcci. Il tema è entrato nel dibattito accademico a partire dagli anni '70, l'approocio utilizzato è stato quello definito del "conflitto" per sottolineare la relazione negativa fra sfera privata e sfera lavorativa e quindi l'incompatibilità dei ruoli. sottolineando le influenze negative tra queste due sfere (Greenhaus e Beutell 1985). Solo recentemente, diversi studi si sono concentrati sui benefici derivanti dal ricoprire più ruoli in diverse sfere di vita. La letteratura ha definito con i termini *positive spillover, enrichment* o *facilitation* questo processo (Ropponen *et al.* 2016)
Tenere in considerazione sia il possibile conflitto che il possibile arricchimento derivanti dalla relazione tra lavoro e vita familiare può essere utile a

comprendere la reale natura degli scambi tra quest due sfere. A questo proposito l'approccio del *Work-Family Interface* risulta utile perché permette di analizzare se e come i diversi ruoli e le relative competenze maturate dalla donna nel ricoprire i ruoli di figlia, partner, madre, lavoratrice, possano essere tradotti da una sfera di vita all'altra, permettendole di realizzare la sua progettualità familiare e genitoriale così come quella lavorativa (Kinnunen *et al.*, 2006).
Gli strumenti analitici non mancano, i dati riportati nel paragrafo due mostrano però un quadro complesso, una matassa aggrovigliata attorno alla figura della donna madre lavoratrice per la quale la conciliazione sembra dover passare attraverso una dinamica escludente di tipo "*o/o*", piuttosto che una dinamica includente e di equlibrio fra i diversi ruoli di tipo "*e-e*".
Come è possibile ricomporre i ruoli? Attraverso una semantica della *cura*.
Con il termine cura si fa riferimento a un legame sentimentale, di solito reciproco, fra "chi si prende cura" e "chi la riceve", un legame tale per cui chi presta assistenza si sente responsabile del benessere di qualcun altro e, al contempo, mette in campo le proprie forze emotive, mentali e fisiche per ottemperare a tale responsabilità (Mortari, 2015). *Ci si* prende cura di "quella" persona e non di un'altra. La cura è non soltanto un nodo irrisolto della vita pratica delle donne, ma una questione irrisolta nella più ampia teoria della cittadinanza.
La cura diviene un problema legato alla giustizia nel momento in cui le donne sono i soggetti che

si trovano "obbligati" a fornire attività di cura in virtù di un'iniqua divisione dei compiti fra i generi tra le mura domestiche, così come nei luoghi di lavoro e nel più ampio contesto sociale.
Nussbaum (2012) pensa sia compito delle politiche pubbliche, delle leggi, e anche delle politiche culturali, allargare il raggio delle libertà di ciascuno per superare le ingiustizie legate ai ruoli di genere.
I livelli su cui occorre lavorare per attuare i diritti di cura intesi come capacità riguardano: 1) un'equa redistribuzione del lavoro di cura famigliare; 2) un ruolo attivo e alleviante dello stato rispetto ai compiti di cura; 3) un mondo del lavoro che coinvolga uomini e donne e che sia conciliante; 4) l'idea della cura come valore per rendere sostenibili le nostre società (Hochschild, 2006).
Possiamo chiederci, allora, quali caratteristiche devono presentare le politiche che garantiscono diritti di cura per attuare un welfare che sia capacitante per le madri lavoratrici, così come per i membri della loro famiglia?
Il welfare delle capacità è un welfare plurale, sussidiario e personalizzante. Con plurale intendiamo che esiste di fatto una varietà di attori di welfare, tutti da valorizzare, nelle loro specifiche funzioni. Con sussidiario si fa riferimento alla possibilità dei dispositivi di welfare di promuovere l'attore sociale nelle sue proprie capacità di agire autonomamente nelle sfere di sua competenza (Prandini, 2009). La personalizzazione rappresenta un modo peculiare di progettare, finanziare, erogare e valutare i servizi di welfare, "ritagliato e cucito" sulle ne-

cessità e sulle preferenze di ogni singola persona (Prandini, 2013).
Mediante questa nuova prassi organizzativa si intende responsabilizzare le persone, rendendole autonome nelle scelte che riguardano la loro vita e in grado di sfruttare al meglio le opportunità che si presentano loro (Macchioni e Maestri 2018).

Bibliografia

Crespi, I.
2008 *Differenze di gender, famiglia e politiche di conciliazione in Europa: alcune riflessioni critiche*, in «Sociologia e Politiche Sociali». 11, 1, pp. 9-34.

Del Boca, D., Pasqua, S. e Suardi, S.
2016 *Child Care, Maternal Employment and Children's School Outcomes. An Analysis of Italian Data*, in «European Journal of Population», Springer. European Association for Population Studies, vol. 32(2), pp. 211-229, May.

Duncan, S. e Irwin, S.
2004 *The Social Patterning of Values and Rationalities: Morhers' Choices in combining Caring and Employment*, in «Social Policy & Society», 3, 4, pp. 391-399.

Esping-Andersen, G.
2011 *La rivoluzione incompiuta. Donne, Famiglie, welfare*, Bologna, il Mulino.

2016 *Families in the 21st Century*, Stockholm, SNS.

Goldin, C.
2006 *The Quiet Revolution that Transformed Women's Employment, Education and Family*, in «American Economic Review», 96, 2, pp. 1-21.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J.
1985 *Sources and conflict between work and family roles*, in «The Academy of Management Review» 10(1), pp. 76-88.

Hakim, C.
2000 *Work-Lifestyle Choices in the 21stCentury*, Oxford, Oxford University Press.

Hochschild, A. R.
2006 *Per amore o per denaro*, Bologna, Il Mulino.

Istat
2011 *Indagine multiscopo. Aspetti della vita quotidiana*, Roma.
Testo scaricabile all'indirizzo: http://www.istat.it/it/archivio/186843.
2016 *I tempi della vita quotidiana*, Roma,
Testo scaricabile all'indirizzo: http://www.istat.it/it/archivio/193098.
2017 *La salute riproduttiva della donna*, Roma.
Testo scaricabile all'indirizzo: https://www.istat.it/it/files/2018/03/La-salute-riproduttiva-della-donna.pdf
2019a *Rapporto annuale 2019. La situazione del Paese*, Roma.
Testo scaricabile all'indirizzo: https://www.istat.it/it/archivio/230897.
2019b *Natalità e fecondità della popolazione residente. Anno 2018*. Roma,
Testo scaricabile all'indirizzo: https://www.istat.it/it/archivio/235964.
2019c *Conciliazione tra lavoro e famiglia. Anno 2018*, Roma.
Testo scaricabile all'indirizzo: https://www.istat.it/it/files//2019/11/Report-Conciliazione-lavoro-e-famiglia.pdf.

Kinnunen, u., Feldt, T., Geurts, S., Pulkkinen, L.
2006 *Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family*, in «Scandinavian journal of psychology», 47 (2), 149-162.

Kittay, E. F.
2010 *La cura dell'amore. Donne, uguaglianza, dipendenza*, Milano, Vita&Pensiero.

Kittay E. F., Jennings B., Wasunna A. A.
2005 *Dependency, Difference and the Global Ethic of Longterm Care*, in «The Journal of Political Philosophy», 13, 4, pp. 443–469.

Knipscheer C.P.M.
1992 *Interdependency Among the Generations Within the Family: a Sociological Approach*, in Bouma H., Graafmans J.A.M., eds, Ge- rontechnology, IOS Press, Amsterdam.

Macchioni, E. e Maestri, G.
2018 «Famiglia e diritti di cura tra cultura civica e cittadinanza», in Mo-

ruzzi, M., Colozzi, I. (a cura di), *Diritti sociali e modelli di cittadinanza*, Bologna, Bonomo.

Macchioni, E., Ollier-Malaterre, A.
2017 *I working carers: culture, diritti e policies*, vol. 20, n. 3, numero monografico di Sociologia e Politiche Sociali.

Miller, A. D.
1981 *The 'sandwich' generation: adult children of the aging*, in «Social Work», 26, 5, pp. 419-423

Mortari, L.
2015 *Filosofia della cura*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

Nussbaum, M. C.
2003 *Capabilities as fundamental entitlements: Sen and social justice*, in «Feminist Economics», 9, no. 2/3, pp. 33-60.
2012 *Giustizia sociale e dignità umana*, Bologna, Il Mulino.

Pausch, S., Reimann, M. Diewald, M. Abendroth, A.
2016 *Work-Life Integration of Dual-Earner Couples: Spillover, Crossover and Accumulation of Workplace Demands and Resources Within Partnerships, Psychosociological Issues*, in «Human Resource Management», 4/2016, pp. 70-95.

Pfau-Effinger, B.
2012 *Women's employment in institutional and cultural context*, in «International Journal of Sociology and Social Policy», 32 (9), pp. 530-543.

Prandini, R.
2009 *Perché il welfare aziendale fatica ad emergere? Come passare da una condizione di riflessività "impedita" a una "dispiegata"*, in: *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli, pp. 285-311.
2013 *La persona come medium e forma di politica sociale. Un cambiamento di paradigma per i servizi di welfare*, in «Sociologia e Politiche Sociali», vol. 16, n. 3, pp. 43-78.

Rawls, J.
2004 *Una teoria della giustizia*, Milano, Feltrinelli.

Ropponen, A., Känsälä, M., Rantanen, J., & Toppinen-Tanner, S.
2016 *Organizational Initiatives for Promoting Employee Work-Life Re-*

conciliation Over the Life Course. A Systematic Review of Intervention Studies, in «Nordic Journal of Working Life Studies», 6 (3), pp. 79-100.

Rossi,G.; Bramanti,D. e Moscatelli, M.
2014 *Active ageing e sociogenerativitá: analisi delle reti e scambi intergenerazionali. Un'indagine quantitativa su scala nazionale*, in «Sociologia. E Politiche Sociali», 3, pp. 33-60

Sieber, S. D.
1974 T*oward a Theory of Role Accumulation*, in «American Sociological Review», 39, 4 (Aug., 1974), pp. 567-578.

Unione Euorpea
2019 *Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 Relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio.*

Osservatorio statistico dei Consulenti del Lavoro
2019 *Focus sull'occupazione femminile*
Testo scaricabile al link https://www.ispettorato.gov.it/it-it/studiestatistiche/Documents/Relazioni-convalide-dimissioni-lavoratrici-madri/Relazione-Convalida-Dimissioni-anno-2017.pdf.
Ispettorato Nazionale del Lavoro
2017 *Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici*
Testo scaricabile al link: https://www.ispettorato.gov.it/it-it/studiestatistiche/Documents/Relazioni-convalide-dimissioni-lavoratrici-madri/Relazione-Convalida-Dimissioni-anno-2017.pdf.

ISBN 978-88-943561-5-1
Madri che conciliano, 4/2019

sonia.vazzano@marcovigorelli.org

Scomparsa delle madri e donne equilibriste: un'opportunità per ri-scoprire la paternità nella ri-conciliazione lavoro e famiglia

Sonia Vazzano

1. Alla ricerca di una svolta culturale

Questo contributo ha attraversato percorsi accidentati prima di essere presentato in questa veste. Siamo partiti da un confronto: la lettura dei dati su mercato del lavoro e natalità e su matrimoni e conciliazione lavoro famiglia. Questi dati ci hanno confermato l'equazione, forse scontata, di quanto, all'aumentare della presenza delle donne sul mercato del lavoro, diminuisca il numero di figli e di quanto, in presenza di politiche di conciliazione lavoro famiglia, il numero dei matrimoni cresca. Dire che le donne lavorano ancora in un mondo professionale troppo "disegnato" su modelli maschili ap-

pare riduttivo della questione, perché presuppone, ad esempio, che sia la donna a doversi necessariamente adattare al modello maschile, come se fosse il migliore in ogni tempo. Questo ci svela il tema forse più importante da considerare, che è innanzitutto un tema di cultura: lo sguardo sulla conciliazione lavoro famiglia come una questione che deve svincolarsi ancora molto dall'ambito del "femminile", forse proprio in uno sforzo di andare al di là del "semplice" dato oggettivo.
Si tratta di una precisa svolta culturale, che forse è possibile a partire da due paradigmi di pensiero che, riletti anche in ottica aziendale, potrebbero essere integrati nella ri-definizione di futuri modelli di lavoro, maschili e femminili insieme: quello di Mariolina Ceriotti Migliarese, neuropsichiatra infantile e psicoterapeuta e quello di Fabrice Hadjadj, filosofo. In queste due riflessioni è, forse, possibile iniziare a parlare di quella conciliazione lavoro famiglia iniziando a chiamarla con il suo vero nome: *ri-conciliazione lavoro famiglia*.

2. "Scomparsa del materno": donne alla ricerca di un nuovo equilibrio

Mariolina Ceriotti Migliarese analizza la questione dell'identità del femminile innanzitutto in rapporto al maschile. In questa ottica, generare è diverso dal riprodursi, perché la scoperta di sé è innanzitutto la scoperta di un corpo, esperienza che, specialmente con la maternità, sviluppa sempre di più le capacità di accoglienza, immaginazione, prendersi cura[1].

Oggi siamo, però, sempre più di fronte ad una "scomparsa delle madri" (ndr. i numeri sulla natalità di cui parlavamo all'inizio) che va di pari passo con la rivendicazione di una presenza femminile nel mondo del lavoro (ndr. un dato da confrontare con i numeri sulla conciliazione lavoro famiglia)[2]. A scomparire non è la "mamma", identificata con un compito o un ruolo, ma la "madre", portatrice di valore, di "quella particolare attitudine verso l'umano" che è innanzitutto accoglienza, compassione, attenzione al bisogno, protezione, cura[3].

Con la scomparsa delle madri viene meno lo *spazio per l'altro* (accogliere), che riletto nell'ottica del lavoro è uno spazio alla collaborazione. Con la scomparsa delle madri viene meno lo *sguardo sull'altro* (immaginare), che riletto nell'ottica del lavoro è uno sguardo sulla creatività che nasce dall'accoglienza del limite di ciascuno. Con la scomparsa delle madri viene meno il *bene dell'altro* (prendersi cura), quel bene comune che può essere rappresentato dalla convinzione di mettere la persona al centro nelle aziende perché possa essere fonte di benessere sia per i dipendenti che per le organizzazioni[4].

Nella maternità, la donna si trova a gestire un cambiamento caratterizzato da un doppio movimento: accogliere la novità (che è sempre imprevista) e accettare la responsabilità (a partire da ciò che si è, ovviamente con limiti e fragilità). In questo doppio movimento c'è quello sforzo di equilibrio che svela anche tutte le possibili derive del materno; quelle derive che fanno della madre una "generatrice di vita in trappola mortale": l'accoglienza si trasforma, così, in appropriazione, l'immaginazione in controllo, il

prendersi cura in debito[5].
È la deriva delle donne equilibriste. Quelle che cercano di barcamenarsi come possono tra lavoro e famiglia[6]. Quelle che potrebbero essere il frutto di ciò che Mariolina Ceriotti Migliarese chiama "l'altra faccia della medaglia": quella per cui dietro ai tentativi di valorizzazione del femminile si nasconde una perdita del valore del femminile, che è sia banalizzazione che indifferenziazione, sia ignoranza di sé da parte delle donne che incompetenza a capire veramente le donne da parte degli uomini. Il tutto aggravato da una confusione sulle parole, che mette uguaglianza e differenza sullo stesso piano, mentre la vera lotta per lo stesso valore nella vita e nelle relazioni dovrebbe essere giocata dalle donne proprio all'interno della differenza.
Queste donne, "portatrici del senso della ritmicità della vita", portano avanti una battaglia, quella per la conciliazione lavoro famiglia, che non è solo una "loro" battaglia. Queste donne sono quelle che nell'ambiente professionale vivono la propensione a lavorare secondo relazioni non gerarchiche e con una certa concretezza nella progettualità, e, che da madri, sperimentano un cambiamento di priorità che spesso genera senso di colpa e le porta a vivere la maternità come sottrattiva anziché trasformativa[7].
Il tema non è tanto quante donne lavorano e quante no, ma quello che le donne possono portare al mondo del lavoro in quanto donne e/o madri[8]. Se scompaiono le madri, e se quindi con esse viene meno l'identità – che nel caso del femminile è un'identità a doppia voce, *erotica* e *materna* insieme, un'identità che si sperimenta anche e soprattutto

nella differenza – che ne sarà del lavoro del futuro?[9] Una questione, questa, che potrebbe anche essere posta diversamente: se, con le madri, sono anche i padri a scomparire, che ne sarà del lavoro del futuro?

3. La riscoperta della differenza: il padre in famiglia

La questione identitaria, tanto in relazione al femminile quanto al maschile, che nasce da una differenza, analizzata nei contesti lavorativi, porterebbe a parlare non solo di skills che si attivano con la maternità, ma di *parental skill*.
Siamo partiti, con Mariolina Migliarese, dal simbolismo racchiuso nella parola "madre"; ma qual è quello che possiamo rintracciare nella parola *padre*? Il tema identitario che nella riflessione di Ceriotti Migliarese passa dalla relazione e dalla differenza, in Fabrice Hadjadi passa dalla riscoperta della sessualità come commisurazione dei sessi. In questa ottica, generare in un altro è diverso dal generare in sé, e la scoperta di sé è esperienza specifica del toccare, che con l'unione di uomo e donna si sviluppa sia in uno spazio di raccoglimento che ti predispone a rivolgerti meglio verso l'esterno, sia in una varietà che è propria solo dell'unità, sia uno sguardo limpido per vedere ricchezze sempre presenti[10]. Già la riflessione di Ceriotti Migliarese aveva sgombrato il campo da ogni fraintendimento: pensare alla maternità, senza una paternità, non è possibile; ma nel contributo di Fabrice Hadjadj abbiamo l'aggiunta di un nuovo elemento: il rapporto con la *tecnologia*, che ci riporta al tema più specifico del lavoro e quella ri-conciliazione

tra lavoro e famiglia di cui parlavamo all'inizio.
Il problema vero è diventare padre nell'età della tecnologia, quella tecnologia che modifica i comportamenti con la società e nei confronti della famiglia. Se a cambiare è il modo di funzionare degli oggetti, che diviene la nostra maniera d'essere, se a cambiare è il nostro rapporto con il mondo, in cui tutto è guidato dal modello "risultato-effetto", se cambia il ritmo della vita e il senso del tempo, allora cambia anche la nostra umanità. In questo contesto l'uomo continua ad essere padre, ma, ad esempio, può scegliere se conoscere o meno la condizione del feto prima della nascita e anche cosa farne... Generare non è più lo straordinario, ma qualcosa di cui si conosce ormai quasi tutto. La questione nuova di fronte alla quale ci troviamo non più quella di nascere o di generare, ma di rimanere umani.
La critica di Hadjadj alla tecnologia, che va contro la tecnica, è la critica a quel progresso tecnologico che produce una *regressione tecnica*, che si riverbera innanzitutto sulla famiglia: noi creiamo i robot perché non crediamo più nell'uomo. Al contrario, la vera avventura della vità è proprio la paternità.
Il padre di famiglia è l'avventuriero dei tempi moderni, di cui parlava Peguy[11]. Il padre di famiglia è più grande dell'eroe, secondo Star Wars. Perfino la storia di Harry Potter non sarebbe la stessa senza uno sguardo sulla paternità. La grande avventura del padre nei confronti del figlio è l'avventura di chi si rende conto di essere "sorpassato", in una trasmissione della vita che dice di un buono e di un bello ancor di più delle sfide dell'educazione e della tecnica. Passare del tempo con i propri figli, al di là degli

impegni di lavoro, è segno di una vita che si rinnova di generazione in generazione. Quella che fa sì che un padre sia sempre anche un figlio, quella per cui l'avvenire ri-avviene proprio attraverso la generazione. È a partire da questa avventura che ha senso l'avventura della società: quella che fa di un uomo, attraverso la sua virilità, la sua famiglia, i suoi amici, i suoi colleghi, i suoi dipendenti, un uomo. È la vita che garantisce l'umanità e che, per chi crede in Dio, è eterna[12]. È questo il senso del "donare la vita": quello di rimanere umani.

Ecco perché oggi è il tempo dei padri che va riscoperto[13], dei "nuovi padri", quelli che abbandonata l'autorità guardano all'autorevolezza e alla scelta di essere padri[14], a quel qualcosa che "cade addosso"[15]. È il tempo di riscoprire il ruolo della paternità nei contesti aziendali quelli in cui i congedi di paternità, pur non essendo uguali per caratteristiche a quelli della maternità, non vengono utilizzati[16]. È il tempo di diffondere una cultura del paterno a partire dall'ambiente in cui si lavora, dove si sperimenta da padri, quello che per prima si vive nel tempo dei figli, nel tempo dedicato alla famiglia[17].

Se riscopriamo il padre, nella sua speciale relazione con la madre, se riscopriamo il maschile nel suo essere tale in rapporto al femminile, possiamo sperimentare nuovi modelli di lavoro proprio a partire da questa relazione, che nasce innanzitutto in famiglia, e che può aiutare a ripensare il benessere in azienda. Solo il femminile, o solo il maschile, non basta per dire azienda.

Ma perché l'azienda dovrebbe intraprendere oggi proprio questa svolta culturale?

4. La possibile ri-conciliazione lavoro famiglia?

Forse di fronte alla scomparsa delle madri, quell'inverno demografico che sta sempre arrivando e mai finendo, dobbiamo riscoprire i padri che con le madri stanno scomparendo e la scomparsa di questa differenza nella vita della famiglia e dell'azienda. Forse di fronte alla conciliazione lavoro famiglia, di cui si parla spesso in un'accezione negativa, come se si dovessero "conciliare" due ambiti in guerra tra loro, è tempo di parlare di ri-conciliazione lavoro famiglia. Di un ri-conciliare inteso come un "fare pace", con le aspettative del lavoro da una parte e con i bisogni della famiglia dall'altra, innanzitutto di fronte al limite e alle scelte che si fanno, così da accogliere le conseguenze di ogni scelta come effetti di libertà e non come condanne. Un "fare pace" che è frutto di una dualità e non di un dualismo, di una maternità così come di una paternità. Un "fare pace" col fatto che la famiglia ha un impatto nella vita dell'azienda, un impatto frutto di tutte le relazioni che essa produce e che l'azienda non può far finta di non vedere[18]: «C'è un bellissimo circolo virtuoso fra famiglia e impresa: in famiglia si impara a vivere la relazione personale, il valore della persona, l'amore: tutte cose che servono per gestire l'impresa. Dall'impresa per la famiglia si imparano le tecniche, la professionalità, l'organizzazione e la capacità di "gestire"»[19].
E se la ri-conciliazione lavoro famiglia da cui ri-partire fosse proprio questa?

Note

[1] Cfr. Mariolina Ceriotti Migliarese, *Erotica e materna. Viaggio nell'universo femminile*, Ares, Milano 2015, pp. 26-29, 35-39, 59-75. Vale la pena sottolineare che la considerazione posta sul materno, non esaurisce la riflessione sul femminile: nell'immagine dell'erotico, che in questa sede non viene affrontato ma che è parte integrante di questa riflessione, non si escludono dal discorso le donne che non sono madri.
[2] Questa rilettura è frutto di Mariolina Ceriotti Migliarese, *Femminile e lavoro*, Fondazione Marco Vigorelli, 2016. Video disponibile al link https://www.youtube.com/watch?v=H0MaWfPE2Ys.
[3] Cfr. *Erotica e materna*, cit., p. 60.
[4] Su questo tema, cfr. Fondazione Marco Vigorelli, *Benessere dell'azienda e benessere del dipendente*, Milano, 2015. Articolo disponibile al link https://www.marcovigorelli.org/premiazione-2015-fmv/.
[5] Cfr. *Erotica e materna*, cit., 71.
[6] Cfr. Save the Children, *Le equilibriste. La maternità in Italia*, 2019. Report disponibile al link https://s3.savethechildren.it/public/files/uploads/pubblicazioni/le-equilibriste-la-maternita-italia_1.pdf.
[7] Questa rilettura è frutto di Mariolina Ceriotti Migliarese, *Femminile e lavoro*, cit. e di Isabella Crespi, *Padri che conciliano*, Fondazione Marco Vigorelli, 2016. Questo ultimo video è disponibile al link https://www.youtube.com/watch?v=-vRGskFM_jk.
[8] Se ne sono occupati, anche se dal punto di vista soprattutto neuropsicologico, gli studi che fanno capo a Maam e che hanno portato a delineare una serie di skill che si attivano con la maternità. Cfr. Andrea Vitullo, Riccarda Zezza, *Maam. La maternità è un master che rende più forti uomini e donne*, Rizzoli, Bur 2014.
[9] Fondazione Marco Vigorelli, *Decalogo sul futuro del lavoro*, 2019. Articolo disponibile al link https://www.marcovigorelli.org/decalogo-sul-futuro-del-lavoro/.
[10] Cfr. Fabrice Hadjadj, *La profondeur des sexes: pour une mystique de la chair*, Éditions du Seuil, Paris 2008, trad. it. *Mistica della carne. La profondità dei sessi*, Medusa, Milano 2009, pp. 88-89.
[11] Charles Peguy, *Véronique. Dialogue de l'histoire et de l'âme charnelle*, Gallimard, Paris 1972, trad. it. *Da Véronique. Dialogo della storia e dell'anima carnale*, Piemme, Casale Monferrato 2002, pp. 103-104.
[12] Fabrice Hadjadj, *Être homme, être père*, 2016. Video disponibile al link https://www.youtube.com/watch?v=RcJiLrsEU9Y.
[13] Fondazione Marco Vigorelli, *Il tempo dei padri. Scenari contemporanei della paternità*, 2017. Articolo disponibile al link https://www.marcovigorelli.org/tempo-dei-padri-scenari-contemporanei-della-paternita/.
[14] Cfr. Maurizio Quilici, *Dall'autorità all'autorevolezza: una sfida per i padri di oggi*, «Quaderni FMV Corporate Family Responsibility» 1/2018, pp. 29-39. Con-

tributo disponibile al link https://www.marcovigorelli.org/quaderni-fmv-corporate-family-responsibility/.
[15] Fabrice Hadjadj, *Qu'est-ce qu'une famille? suivi de La Trascendance en culottes*, Salvador, Paris 2014, trad. it. *Ma che cos'è una famiglia?*, Ares, Milano 2015, p. 11 e Mariolina Ceriotti Migliarese, *La famiglia imperfetta. Come trasformare ansie e problemi in sfide appassionanti*, Ares, Milano 2010, p. 31.
[16] Cfr. Francesca Lipari, *Paternity leave: tra incentivi economici e di famiglia*, «Quaderni FMV Corporate Family Responsibility» 1/2018, pp. 41-55. Contributo disponibile al link https://www.marcovigorelli.org/quaderni-fmv-corporate-family-responsibility/.
[17] Fondazione Marco Vigorelli, *Fabrice Hadjadj e la conciliazione lavoro-famiglia*, 2014. Video disponibile al link https://www.youtube.com/watch?v=Oj8oXWPG4oM.
[18] Giacomo Vigorelli (a cura di), Corporate family responsibility: *un approccio relazionale*, «Quaderni FMV Corporate Family Responsibility», Supplemento al n. 3, Fondazione Marco Vigorelli, 2019. Contributo disponibile al link https://www.marcovigorelli.org/quaderni-fmv-corporate-family-responsibility/.
[19] Gaia Scacciavillani (a cura di), *Marco Vigorelli, Ricordi di un guerriero*, Fondazione Marco Vigorelli, 2013. La scheda del libro è disponibile al link https://www.marcovigorelli.org/marco-ricordi-di-un-guerriero/.

Bibliografia

Rapporti, note di ricerca e documenti ufficiali

Istat,
2019 *Conciliazione tra lavoro e famiglia*. Anno 2018. Report disponibile al link https://www.istat.it/it/files/2019/11/Report-Conciliazione-lavoro-e-famiglia.pdf.

Istat
2019 *Natalità e fecondità della popolazione residente*. Anno 2018. Report disponibile al link https://www.istat.it/it/files/2019/11/Report_natalità_anno2018_def.pdf.

Istat
2019 *Rapporto annuale*. Report disponibile al link https://www.istat.it/it/archivio/230897.

PwC
2019 *Women in Work Index*. Report disponibile al link https://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/women-in-work-index.html.

UN Women
2019 *Facts and Figures: Economic Empowerment.* Articolo disponibile al link http://www.unwomen.org/en/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures.

Parlamento Europeo
2019 *Direttiva sull'Equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza* del 20.6.2019 pubblicata il 12.7.2019 sulla Gazzetta Ufficiale. Direttiva disponibile al link https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?qid=1563454257354&uri=CELEX:32019L1158.

World Economic Forum
2019 *The Global Gender Gap Report 2018*. Report disponibile al sito http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf.

UE
2019 *Report on equality between women and men in the EU*. Report disponibile al sito https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en.pdf.

Osservatorio JobPricing e Spring Professional
2019 *Gender Gap Report. Mercato del lavoro, retribuzioni e differenze di genere in Italia*. Report disponibile al sito https://www.jobpricing.it/blog/project/gender-gap-2019/.

Save the Children
2019 *Le equilibriste. La maternità in Italia*. Report disponibile al sito https://s3.savethechildren.it/public/files/uploads/pubblicazioni/le-equilibriste-la-maternita-italia_1.pdf.

McKinsey
2019 *Women in the Workplace* Report disponibile al sito https://womenintheworkplace.com.

Dati di statistica generale

- Index Mundi (https://www.indexmundi.com/).
- Eurostat (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main_Page).
- Eurofound (https://www.eurofound.europa.eu/it/data/european-quality-of-life-survey?locale=EN&amp%3BdataSource=EQLS2017&amp%3Bmedia=png&amp%3Bwidth=740&amp%3Bquestion=Y16_Total_workinghours&amp%3Bplot=heatMap&amp%3BcountryGroup=linear&amp%3Bsubset=Y16_Activity_s).

Video

Fondazione Marco Vigorelli
2014 *Fabrice Hadjadj e la conciliazione lavoro-famiglia*. Video disponibile al link https://www.youtube.com/watch?v=Oj8oXWPG4oM.
2016 Isabella Crespi, *Padri che conciliano*. Video disponibile al link https://www.youtube.com/watch?v=-vRGskFM_jk.
2016 Mariolina Ceriotti Migliarese, *Femminile e lavoro*. Video disponibile al link https://www.youtube.com/watch?v=H0MaWfPE2Ys.
2019 *Gestione del cambiamento*, in lavorazione.

Fabrice Hadjadj
2016 *Être homme, être père*. Video disponibile al link https://www.youtube.com/watch?v=RcJiLrsEU9Y.

Testi e studi

Mariolina Ceriotti Migliarese
- 2010 *La famiglia imperfetta. Come trasformare ansie e problemi in sfide appassionanti*, Ares, Milano.
- 2012 *La coppia imperfetta. E se anche i difetti fossero un ingrediente dell'amore?*, Ares, Milano.
- 2015 *Erotica e materna. Viaggio nell'universo femminile*, Ares, Milano.
- 2017 *Maschi. Forza, eros, tenerezza*, Ares, Milano.

Fabrice Hadjadj
- 2008 *La profondeur des sexes: pour une mystique de la chair*, Éditions du Seuil, Paris (trad. it. *Mistica della carne. La profondità dei sessi*, Medusa, Milano 2009).
- 2014 *Qu'est-ce qu'une famille? suivi de La Trascendance en culottes*, Salvador, Paris (trad. it. *Ma che cos'è una famiglia?*, Ares, Milano 2015).
- 2017 *Dernières nouvelles de l'homme (et de la femme aussi)*, Tallandier, Paris (trad. it. *Ultime notizie dall'uomo e dalla donna. Cronache di una fine annunciata*, Ares, Milano 2018).

Fondazione Marco Vigorelli
- 2008 Guglielmo Faldetta, *Corporate family responsibility e work-life balance*, Franco Angeli, Milano.
- 2009 Roberto Sorrenti, Lisa Bonaduce, *L'impresa flessibile & familiarmente responsabile tra sostenibilità e competitività aziendale*, Consorzio ELIS-Fondazione Marco Vigorelli, Roma-Milano.
- 2010 Nuria Chinchilla, Maruja Moragas, *Artefici del nostro destino. Realiz-*

zare se stessi tra lavoro e famiglia, Fausto Lupetti Editore, Milano.

Charles Peguy
1972 *Véronique. Dialogue de l'histoire et de l'âme charnelle*, Gallimard, Paris, trad. it. *Da Véronique. Dialogo della storia e dell'anima carnale*, Piemme, Casale Monferrato 2002.

Andrea Vitullo, Riccarda Zezza
2014 *Maam. La maternità è un master che rende più forti uomini e donne*, Rizzoli, Bur.

Riviste

Isabella Crespi (a cura di)
2018 *Padri che conciliano*, «Quaderni FMV Corporate Family Responsibility», n. 1, Fondazione Marco Vigorelli. Quaderno disponibile al link https://www.marcovigorelli.org/quaderni-fmv-corporate-family-responsibility/.

Franca Maino (a cura di)
2018 *Lavoro e lavoratori/trici "smart"*, «Quaderni FMV Corporate Family Responsibility», n. 2, Fondazione Marco Vigorelli. Quaderno disponibile al link https://www.marcovigorelli.org/quaderni-fmv-corporate-family-responsibility/.

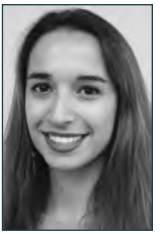
Giacomo Vigorelli (a cura di)
2019 *Valutazione delle Best Practices di conciliazione lavoro famiglia*, «Quaderni FMV Corporate Family Responsibility», n. 3, Fondazione Marco Vigorelli. Quaderno disponibile al link https://www.marcovigorelli.org/quaderni-fmv-corporate-family-responsibility/.
2019 Corporate family responsibility: *un approccio relazionale*, «Quaderni FMV Corporate Family Responsibility», Supplemento al n. 3, Fondazione Marco Vigorelli. Quaderno disponibile al link https://www.marcovigorelli.org/quaderni-fmv-corporate-family-responsibility/.

Connecting women on th

Esperienze

ISBN 978-88-943561-5-1
Madri che conciliano, 4/2019

martina.gianecchini@unipd.it
elisa93rati@gmail.com



Famiglia e carriera: i risultati di uno studio internazionale

Martina Gianecchini ed Elisa Rati

1. Introduzione

Negli ultimi anni si è diffusa una crescente consapevolezza riguardo all'inestricabile relazione tra vita privata e lavorativa (Schooreel, Shockley e Verbruggen, 2017; Greenhaus & Kossek, 2014). Questo maggior interesse è stato alimentato anche da trend demografici e sociali sempre più diffusi, come ad esempio l'aumento del tasso di partecipazione delle donne e delle madri al mercato del lavoro, la crescita del numero di famiglie a doppio reddito, un più alto impegno richiesto per la cura di bambini e anziani e una maggiore attenzione all'equilibrio tra lavoro e famiglia. Tutti questi fattori, insieme allo sviluppo di una cultura del lavoro

frenetica, la frequente richiesta di straordinari (talvolta non retribuiti), tempi di impiego flessibili e intensi, sono all'origine di una crescente percezione di incompatibilità tra carriera e vita personale (Alhazemi & Ali, 2016).
Pur essendo le interdipendenze tra lavoro e famiglia un tema studiato da lungo tempo in letteratura, rimane tuttavia ancora trascurata l'analisi di come esse influenzino il modo in cui gli individui prendono decisioni riguardo al loro sviluppo professionale e personale (Schooreel, Shockley, & Verbruggen, 2017). Dal punto di vista manageriale e organizzativo, è tuttavia fondamentale capire come la situazione familiare condiziona le decisioni lavorative, non solo perché questa influenza è un fenomeno diffuso e comune, ma anche perché le teorie che spiegano il comportamento decisionale sul lavoro non la approfondiscono.
L'obiettivo principale della ricerca presentata in questo contributo è quello di chiarire il processo attraverso il quale la vita familiare condiziona le decisioni di carriera e fornire un modello empirico al cui disegno contribuiscono prospettive teoriche fino a ora scarsamente integrate tra loro e afferenti a sociologia, comportamento organizzativo, economia, psicologia, studi familiari.

2. Il modello di ricerca

Nonostante la relazione tra famiglia e impresa sia già stata esplorata e descritta da diversi studi a partire dagli anni Settanta, l'analisi dei suoi effetti

e delle sue cause è ancora parziale. In effetti, solo in anni relativamente recenti, alcuni studi (Greenhaus & Powell, 2012; Poelmans, 2005) si sono interessati all'analisi di questi specifici aspetti.
In particolare, il modello di Greenhaus e Powell (2012) investiga l'effetto delle situazioni familiari sulle decisioni relative al lavoro. Il modello proposto dagli Autori è però solamente teorico e presenta alcuni limiti di contestualizzazione che abbiamo tentato di integrare in questo lavoro. Innanzitutto, nella definizione della situazione familiare consideriamo non solamente, come accade nel modello originale, la presenza o meno di un partner e di figli, ma anche la necessità di attività di cura della famiglia, di amici e di anziani. Inoltre, diversamente dalla maggior parte delle ricerche sull'argomento, si è deciso di includere nel modello alcune altre variabili sia a livello individuale sia nazionale, utilizzandole come moderatori della relazione tra situazione familiare e decisioni di carriera. In particolare, abbiamo considerato alcune variabili di contesto a livello di Paese, sia di carattere istituzionale sia culturale, per cercare di capire se situazioni familiari simili possano avere effetti diversi sugli atteggiamenti dei lavoratori in base al Paese nel quale la persona vive e lavora (*Figura* 1).

3. L'indagine

I dati utilizzati per l'analisi empirica sono stati raccolti dal gruppo *Collaboration for the Cross-Cultural Study of Contemporary Careers*, una rete

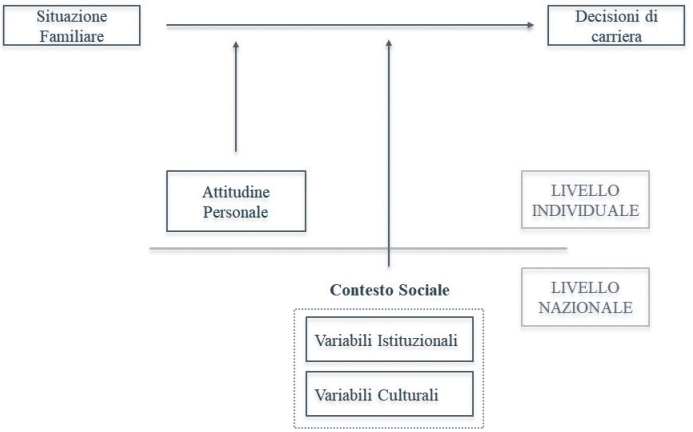


Figura 1. Il modello di ricerca

internazionale di ricercatori interessati agli studi di carriera (https://5c.careers/). Il gruppo ha elaborato un questionario che è stato scritto originariamente in inglese e quindi tradotto nelle lingue locali dei diversi Paesi coinvolti nel progetto dai ricercatori che fanno parte del team di ricerca. La presente ricerca utilizza i dati raccolti dal gruppo tra il 2013 e il 2017, pari a 12309 rispondenti appartenenti a 26 Paesi.

Al fine di analizzare la relazione tra famiglia a decisioni di carriera in diversi contesti culturali è stata condotta un'analisi di regressione multilivello. La variabile (indipendente) relativa alla famiglia è stata denominata Situazione Familiare (FS). La Situazione Familiare è un indice che include informazioni relative alla struttura familiare (stato civile del/la rispondente, stato lavorativo dell'eventuale partner e presenza o assenza di figli – eventual-

mente minori) e al livello di sforzo richiesto nella cura della famiglia, intesa sia in senso ristretto (figli e genitori anziani) e sia in senso allargato (eventuali amici o conoscenti che dipendono dal rispondente). Questi fattori sono stati presi in considerazione congiuntamente (e in modo crescente) nella volontà di cogliere tutti gli aspetti che possono spiegare il motivo per cui un certo tipo di vita familiare è considerato più impegnativo di altri in termini di tempo da dedicare alle relazioni ed energie investite. Si è quindi valutato l'effetto su due variabili dipendenti relative alle decisioni di carriera l'*Intention to Quit* (IQ) e l'*Enacted Managerial Aspirations* (EMA), in cui la prima rappresenta la volontà (o meno) dei rispondenti di lasciare la loro attuale azienda, mentre la seconda riflette la proattività degli individui nel perseguire attivamente le loro aspirazioni di carriera. Le aspettative sui risultati di questa prima analisi erano basate sulle teorie secondo le quali una struttura familiare più esigente influenza negativamente l'intenzione dei lavoratori di lasciare il proprio lavoro inducendo un desiderio di stabilità (la cosiddetta *stability intention*). I risultati del modello di regressione confermano come una situazione familiare più esigente (valori più elevati di FS) riduca la spinta dei lavoratori a lasciare la propria azienda. Come previsto, infatti, FS ha un impatto negativo e statisticamente significativo sull'IQ. Questo risultato implica che un lavoratore con una famiglia, che richiede maggiori attenzioni, energie, tempo e risorse, sarà scoraggiato a lasciare la propria organizzazione. Da notare

come questa relazione appaia più forte per le donne rispetto agli uomini: per le prime, dunque, una situazione familiare con presenza di figli e genitori da curare rappresenta un vincolo alla mobilità più forte rispetto ai loro colleghi maschi.
Dall'altro lato, considerando la seconda variabile dipendente del modello e seguendo il ragionamento usato per sviluppare la prima relazione, abbiamo ipotizzato che, se una situazione familiare esigente incentiva le persone a rimanere nelle loro organizzazioni, allo stesso tempo le incoraggerà ad investire di più nello sviluppo delle proprie aspirazioni di carriera all'interno delle aziende attuali, al fine di ottenere crescita interna che può corrispondere, ad esempio, a un maggiore stipendio. Anche in questo caso, l'ipotesi è supportata dai risultati dell'analisi: come previsto, FS ha un impatto positivo sulla propensione degli individui ad adottare un atteggiamento proattivo nel proprio sviluppo professionale. Come per il caso precedente, sono più le donne con famiglia a impegnarsi attivamente per crescere in azienda rispetto ai loro colleghi maschi: questo risultato può essere letto anche alla luce di altri studi ed evidenze empiriche (ad esempio Metz, 2005; Walsh, 2012) che mostrano come le madri avanzino con maggiore difficoltà nelle imprese, e quindi siano costrette ad essere più proattive degli uomini per ricevere l'attenzione dei valutatori che potranno determinare la loro crescita professionale.
La seconda analisi ha considerato un moderatore individuale della precedente relazione: il livello di soddisfazione personale raggiunto nell'equilibrio

lavoro/famiglia (WFB). L'ipotesi testata in questo caso è che i lavoratori caratterizzati da un buon livello di soddisfazione nell'equilibrio lavoro/famiglia saranno stati meno inclini a lasciare la propria organizzazione e più propensi ad impegnarsi nel raggiungere le proprie aspirazioni di carriera all'interno dell'azienda. Tuttavia, i risultati dell'analisi non supportano le ipotesi fatte. In particolare, anche se il coefficiente di interazione è positivo come previsto, non è statisticamente significativo né per il campione generale né per donne e uomini analizzati separatamente.

Infine, abbiamo considerato alcune caratteristiche del Paese in cui i rispondenti vivono e lavorano. In particolare, sono state prese in considerazione due coppie di variabili istituzionali (la spesa pubblica in servizi di supporto alla famiglia; le opportunità lavorative e di carriera disponibili nel Paese) e culturali (il livello di collettivismo; il grado in cui la società riconosce e incoraggia gli individui a compiere azioni altruiste e di supporto agli altri).

Da un lato, l'ipotesi era che un livello più elevato di sostegno istituzionale – volto ad aiutare i cittadini a gestire la propria famiglia e le responsabilità lavorative – avrebbe indebolito l'impatto che una famiglia esigente potrebbe avere nel limitare le decisioni personali sulla carriera, dal momento che un contesto favorevole potrebbe consentire alle persone di prendere decisioni lavorative con maggiore libertà. Dall'altro lato, una cultura che incoraggia le persone a prendersi cura della famiglia, degli amici e degli anziani, potrebbe aumentare il senso di responsabilità nei loro confronti, raffor-

zando in questo modo il desiderio di stabilità lavorativa e allo stesso tempo incoraggiando i lavoratori a perseguire attivamente le loro aspirazioni di carriera, ottenendo così più risorse e benefici da condividere con i membri della famiglia.
I risultati dell'analisi empirica, tuttavia, hanno supportato solo parzialmente le ipotesi iniziali. Nello specifico, se si considera l'effetto su IQ, le variabili di contesto a livello di Paese non risultano significative nel moderare la relazione tra FS e IQ. Tuttavia, per quanto riguarda il rapporto tra FS ed EMA, le ipotesi sono state confermate. I dati dimostrano infatti che un maggiore supporto istituzionale alla famiglia indebolisce significativamente l'effetto della FS sull'EMA. In aggiunta, come previsto, culture più orientate alla famiglia hanno l'effetto di rafforzare l'impatto di situazioni familiari impegnative sulla proattività dei dipendenti nel perseguire le loro aspirazioni di carriera. Anche in questo caso, come per gli effetti precedenti, questa relazione è più forte per le donne rispetto agli uomini, sottolineando come il contesto culturale (più che quello istituzionale) rappresentino un elemento di rafforzamento rispetto agli stereotipi della donna e madre al lavoro.

4. Conclusioni

Nel complesso, la presente ricerca offre interessanti spunti a lavoratori e imprese. In particolare, il legame che collega lavoro e famiglia e la sua influenza sulle decisioni di carriera implica la neces-

sità per le imprese di considerare il lavoratore non solo come una risorsa portatrice di capitale umano ma in una sua dimensione più ampia che considera anche la vita privata delle persone. Da questo punto di vista, le organizzazioni dovrebbero essere incoraggiate a valutare in modo olistico i motivi dei comportamenti professionali dei loro collaboratori. Di conseguenza, le organizzazioni dovrebbero impegnarsi attivamente per sviluppare attività volte a supportare i lavoratori nella cura delle loro famiglie. Alcuni esempi potrebbero essere orari di lavoro più flessibili o la possibilità di utilizzare lo smart working, non solo come misura residuale ma come modalità strutturale di erogare la prestazione lavorativa. Questo risulta particolarmente rilevante anche alla luce dei diversi studi (ad esempio Abendroth & Den Dulk, 2011; Martins, Eddleston, & Veiga, 2002) che hanno osservato che i lavoratori che non sono in grado di gestire in modo adeguato il loro lavoro e la vita personale sono meno efficaci, meno soddisfatti e mostrano un livello di impegno inferiore.

Con riferimento al contesto nazionale, l'indagine mostra come politiche volte a supportare le persone nella gestione delle responsabilità familiari e lavorative consentano alle persone di prendere più liberamente decisioni relative al lavoro. Concretamente, ci sono diverse misure che possono essere promosse a livello nazionale che potrebbero aiutare le persone a gestire situazioni familiari difficili, come investimenti dedicati alle famiglie, politiche di congedo più generose o forme più efficienti ed efficaci di assistenza all'infanzia.

Infine, è importante sottolineare che i risultati di questa indagine potrebbero anche avere implicazioni per aziende multilocalizzate e operanti in diversi Paesi: in base a quanto emerge dai dati, infatti, il contesto influisce su comportamenti delle persone e quindi è necessario porre particolare attenzione alla promozione di pratiche gestionali che riflettano le differenze tra Paesi. Come hanno sottolineato Greenhaus e Powell (2014), le organizzazioni dovrebbero offrire maggiori opportunità di sviluppare dialoghi incentrati su obiettivi e aspirazioni non lavorative come aspetto dello sviluppo della carriera.
In una società così multiculturale, globalizzata, stratificata, il modo fondamentale per trovare un equilibrio tra noi e il mondo che ci circonda è porsi delle domande. Per questo motivo, le ricerche che si collocano all'intersezione tra sfera personale, contesto sociale e ambiente aziendale dovrebbero continuare ad essere presenti nel panorama scientifico delle pubblicazioni teoriche ed empiriche. La crescita è strettamente legata al benessere e non può esistere un progresso se non ci si ferma per un momento a riflettere su quali siano i modi migliori per raggiungerlo.

Bibliografia

Abendroth, A. K., & Den Dulk, L.,
2011 *Support for the work-life balance in Europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction*, in «Work, employment and society», 25(2), pp. 234-256.

AlHazemi, A. A., & Ali, W.
2016 *The notion of work life balance, determining factors, antecedents and consequences: a comprehensive literature survey*, in «International Journal of Academic Research and Reflection», 4(8), pp. 74-85.

Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E.
2014 T*he contemporary career: A work–home perspective*, in «Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior», 1(1), pp. 361-388.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N.
2012 T*he family-relatedness of work decisions: A framework and agenda for theory and research*, in «Journal of Vocational Behavior», 80(2), pp. 246-255.

Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F.
2002 *Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction*, in «Academy of Management Journal», 45(2), pp. 399-409.

Metz, I.
2005 *Advancing the careers of women with children*, in «Career Development International», 10(3), pp. 228-245.

Poelmans, S. A.
2005 *Work and family: An international research perspective*. Psychology Press, London.

Schooreel, T., Shockley, K. M., & Verbruggen, M.
2017 *What if people's private life constrained their career decisions? Examining the relationship between home-to-career interference and career satisfaction*, in «Career Development International», 22(2), pp. 124-141.

Walsh, J.
2012 *Not worth the sacrifice? Women's aspirations and career progression in law firms*, in «Gender, Work & Organization», 19(5), pp. 508-531.

ISBN 978-88-943561-5-1
Madri che conciliano, 4/2019

emma.ciccarelli4@gmail.com

Maternità: un upgrade lavorativo

Emma Ciccarelli

La maternità è un periodo particolarmente delicato ed importante per la donna: la sua vita è "abitata" da una nuova presenza – il figlio – che giorno dopo giorno prende sempre più spazio e attenzioni. È una esperienza unica nel suo genere che proietta la donna-gestante in una dimensione di alterità: in un lavoro di sintonizzazione continua con il suo corpo che cambia e di ascolto dei segnali che manda suo figlio. Un allenamento quotidiano che attiva competenze importanti che l'aiuteranno a costruire e gestire la relazione con suo figlio.
La maternità, sebbene sia vista con timore quando viene annunciata in ambiente di lavoro, in realtà può essere paragonata ad una fase di *upgrade* lavorativo: infatti permette di sviluppare quelle competenze che prendono il nome di *soft skills*. «Quando nasce un figlio, le donne sviluppano competenze tipiche del leader, come responsabilità, capacità di analisi, problem solving,

empatia, gestione del tempo. Competenze queste che permettono alla donna di dare eccellenti risultati lavorativi anche in tempi ristretti» (Zezza, 2018). Essere genitori può dunque essere paragonato a una scuola di innovazione in quanto è una forma di apprendimento di tipo esperienziale. Le *soft skills* sono attitudini personali importanti in qualsiasi contesto lavorativo perché influenzano il modo in cui facciamo fronte di volta in volta alle richieste dell'ambiente lavorativo, permettono di integrarsi, lavorare bene, portare valore e ottenere risultati sul posto di lavoro[1]. Una recente indagine del *World Economic Forum* (Fleming, 2019) afferma che le *soft skills* sono requisiti sempre più importanti per il successo aziendale tanto che la mancanza di queste è requisito di demerito per i dipendenti.
Recenti studi, sia psicologici che economici, lo confermano: il periodo di maternità è da considerare come una fase di formazione e di potenziamento delle energie femminili, una palestra di leadership insomma, un'occasione di crescita straordinaria, che porta con sé nuove energie e abilità essenziali anche per la vita professionale. In quest'ottica allora, le competenze genitoriali diventano la base per costruire pratiche di leadership: dalle capacità relazionali, all'ascolto, alla rapidità di scelta, alla gestione delle difficoltà (Ciccarelli, 215). La maternità è dunque, dal punto di vista lavorativo, un'opportunità per le donne di sviluppare una combinazione di competenze sociali, capacità di comunicazione, tratti del carattere o della personalità, atteggiamenti, intelligenza so-

ciale e intelligenza emotiva. Sono competenze trasversali che integrano e rafforzano le competenze tecnico professionali e che consentono alle persone di vivere bene l'ambiente in cui si trovano, di vivere bene le relazioni con gli altri e di costruire ambienti lavorativi sostenibili.
«Il congedo di maternità è un'assenza, però quando torni ti senti più competente, più forte», dice Riccarda Zezza l'imprenditrice italiana che ha creato la piattaforma web *Maam-Maternity As Master* un programma in grado di aiutare le neo mamme a essere solide e a far emergere e a valorizzare le *soft skills*.
Ancora oggi tuttavia la esperienza della maternità non viene percepita con questo nuovo approccio né a livello sociale (ossia come un periodo di training o upgrade professionale), né a livello personale dalle stesse donne. Quello che invece emerge sempre più spesso – e ne faccio esperienza da anni nella mia attività professionale di consulente familiare[2] e di project manager – sono un crescendo di sensi di colpa di svariata entità: da quello di non percepirsi una buona madre a quello di tradire i propri colleghi di lavoro per le prolungate assenze, a quello infine di non poter aspirare ad uno scatto di carriera adeguato.
Alla fase di entusiasmo per la esperienza della maternità che vive, rischia di seguire per la donna, l'impatto del rientro al lavoro con una realtà ambientale poco accogliente se non ostile: un clima emotivo quest'ultimo generativo di fantasie che spesso sconfinano con le paure e i sensi di colpa. La donna lavoratrice confronta il suo progetto di

realizzazione della maternità con i limiti oggettivi del contesto in cui deve lavorare. È in questo lavoro di confronto che si insinuano e si amplificano paure irrazionali e sensi di colpa.

2. Sensi di colpa

"Colpa"[3] viene dal greco e significa mancare il bersaglio, fare ciò che non si voleva. Sperimentato da persone sensibili e responsabili, è un meccanismo della coscienza che segnala un disagio e ci rimprovera quando facciamo qualcosa che infrange il nostro codice morale, perseguitandoci fino a quando non ci attiviamo per rimediare con un gesto riparatore. Dunque, questo sentimento non nasce in noi come qualcosa di insano: quando è sviluppato in modo normale, rappresenta un fattore evolutivo importante, poiché rende possibile il senso di responsabilità e partecipa alla costruzione dell'etica personale. Quando, però, è eccessivo costituisce un elemento di blocco molto doloroso.
Il senso di colpa è una emozione secondaria e considerato, dalla psicologia, una sofferenza prevalentemente femminile. È un mix di elementi emotivi e cognitivi; un sentimento spiacevole che deriva dalla convinzione, anche ingiustificata, di aver danneggiato qualcuno; l'altruismo e l'empatia – attitudini spiccate della donna – hanno come contropartita lo sviluppo di sentimenti legati alla percezione di non poter alleviare le altrui sofferenze, ma anche, ad un livello profondo, alla paura

di una punizione interiorizzata da parte delle figure significative.
Non costituisce una reazione affettiva innata, ma compare man mano che sviluppiamo, a partire dalla prima infanzia, una consapevolezza di noi stessi, dei concetti di "bene" e "male" e delle norme/aspettative a cui adeguare il nostro comportamento. Il senso di colpa è, dunque, una reazione emotiva che ci allerta del fatto che nella nostra condotta (quella effettivamente seguita o quella solo immaginata) "qualcosa non va".
Aver lasciato il proprio bambino al nido per andare a lavorare o febbricitante nelle mani di una baby sitter e non poterlo vedere per tutta la giornata, può diventare il tormento delle giornate delle donne. I pianti del bambino sono la loro pena da scontare. Spesso questi tormenti sono alimentati da carenze affettive latenti, da un senso di attaccamento insicuro che si trascinano dall'infanzia e che può generare una madre eccessivamente presente, al punto da mostrarsi invadente e opprimente.

3. Maternità e lavoro

La carriera lavorativa delle donne è dunque lastricata di luoghi comuni e di paure da affrontare. Per le donne lavoratrici, la maternità spesso viene percepita con molta problematicità: la tensione tra il suo ruolo genitoriale e quello professionale diventa una costante nella vita quotidiana.
Il mondo del lavoro in Italia oggi, risulta ancora

molto ostile alle donne che scelgono di avere figli: malgrado le tutele sociali e giuridiche, nei fatti, quello che lamentano le donne è la paura di comunicare al proprio capo la notizia della maternità, la paura di conseguenze negative e sulla carriera e nell'ambiente di lavoro. I criteri di gestione aziendale ancora stentano a riconoscere reali possibilità di flessibilità lavorativa. I tempi del lavoro mal si conciliano con i tempi della famiglia, la contrattualizzazione collettiva è ancora indietro su questi temi.
Questa *empasse* sociale favorisce lo sviluppo nelle donne di paure irrazionali e sensi di colpa: la donna vive sulla sua pelle il divario tra il suo desiderio di essere una buona madre e quella di dover essere lontana dai propri figli per molte ore al giorno. Tanti i problemi che affollano la sua mente e a cui deve provvedere a dare delle risposte: dalla comunicazione al datore di lavoro del proprio stato di gravidanza alla gestione del tempo, dal non far soffrire il proprio bambino della assenza della madre per motivo di lavoro, alla paura di dover lasciare il proprio figlio in mani altrui, dalla paura di marginalizzazione sul lavoro a quella di blocco o rallentamento della propria carriera.
La paura di essere licenziate o punite per essersi assentate per tempo prolungato dal lavoro a causa della maternità è una costante delle donne che vengono a confrontarsi nello studio di consulenza familiare quando sono in crisi. Spesso la delusione e la tristezza invade le loro giornate, e, ai bei sogni e progetti fatti sulla maternità, si sosti-

tuiscono stati di ansia e paura di non farcela.
La tensione tra famiglia e lavoro è una costante che dura tutta la vita lavorativa, che vede alternarsi fasi di ordinaria gestione ad altre convulse a seguito di eventi critici del lavoratore (malattia di un congiunto o personale, necessità di gestire problemi familiari improvvisi, ecc.) che fanno saltare in aria tutta l'organizzazione dei tempi familiari.
L'azienda diventa una grande famiglia in cui si dipanano le storie di ciascun lavoratore, dove si condivide tempo e competenze, ma dove la vita privata riflette i suoi umori e le sue tensioni. Se il lavoratore vive un grosso problema familiare relazionale o di salute, per quanto possa tenerlo fuori dalla porta del lavoro, questo incide sul suo umore, sul suo stato d'animo, sulle sue propensioni e attitudini.
Si vive in bilico, cercando di non cadere. Ma quello che fa male di più sono il sentirsi sole, non sostenute e non agevolate nelle responsabilità che ci si assume. Paure che rischiano di mettere in crisi anche il rapporto di coppia. Il senso di colpa mette di fronte ad un bivio, fa sentire non adeguate, incapaci. Spesso indebolisce e rende vane quelle competenze trasversali acquisite durante la maternità. E, alla fine, l'unica soluzione che si intravvede è la rinuncia volontaria al posto di lavoro.

4. Un esempio: la storia di Adriana

Talvolta il ruolo dell'azienda può svolgere un ruolo

dirimente su certe situazioni critiche.
Adriana (nome fittizio per tutelarne la privacy), 35 anni, figlia unica ha 2 figli, sposata, lavora da circa 13 anni in una piccola impresa sociale nella quale anche io presto una collaborazione. Ha un contratto di lavoro full time ed è stimata e molto apprezzata dai suoi colleghi per l'impeccabilità e la precisione con cui svolge il suo lavoro. I suoi 2 bambini nascono a due anni di distanza l'uno dall'altro, ma entrambi con una patologia che richiede una serie di interventi chirurgici e una riabilitazione di diversi anni. Dopo la prima gravidanza, chiede ed ottiene dal datore di lavoro la trasformazione in part-time del suo contratto.
Spesso le tensioni sulla gestione della patologia dei suoi bambini la rendono intrattabile sul posto di lavoro. La gestione dei bimbi non è per niente facile, tanto che poco dopo è costretta a chiedere anche l'aspettativa durante il periodo estivo di chiusura delle scuole, in quanto non sa a chi lasciare i bimbi, e le terapie comunque richiedono la presenza di un genitore. Nel frattempo – essendo figlia unica – deve prendersi cura dei genitori anziani in quanto il papà è stato sottoposto improvvisamente a dialisi settimanali e alla mamma è stato diagnosticato il morbo di alzheimer.
Adriana nutre forti sensi di colpa, dovuti al fatto che non riesce a prendersi cura come vorrebbe dei propri cari, d'altro canto è molto appassionata del suo lavoro. Circa 2 anni fa in seguito alla esplosione della malattia dei genitori, sul lavoro diventa sempre più intrattabile, scatta con i colleghi per un nonnulla, e non mancano escandescenze. I

colleghi pur comprendendo la situazione non riescono a relazionarsi con lei con serenità.
I mesi passano in questa situazione e improvvisamente la mamma di Adriana ha un peggioramento della malattia per cui viene ricoverata. In preda alla disperazione per mancanza di aiuti, Adriana presenta la lettera di dimissioni sulla scrivania del proprio capo. Ha deciso che l'unico modo per far fronte a tutte queste emergenze è rinunciare al posto di lavoro ,anche se questo le comporterà un grave danno anche economico.
Ne viene a parlare con me, ci confrontiamo, non riesce a vedere soluzioni alla sua reale situazione complicata. D'intesa con i vertici dell'azienda, tenuto conto che la sua professionalità e precisione sono sempre state apprezzate, concordiamo di proporre una soluzione temporanea che permetta ad Adriana di affrontare con maggiore serenità questa fase complicata della propria vita: la direzione autorizza che possa svolgere da casa il suo lavoro, negli orari in cui le sono più confacenti, garantendo la reperibilità telefonica, e che possa venire in ufficio solo una volta alla settimana per acquisire i documenti necessari per l'attività.
Per l'ufficio e i colleghi è certo uno stravolgimento degli assetti, e questo comunque genera alcuni disagi, ma la sfida più importante era sostenere Adriana in un momento delicato della sua vita. Una sfida per lei stessa, ma anche per l'azienda.
Questa soluzione, è durata circa 18 mesi e ha permesso ad Adriana, di gestire le criticità familiari in maniera più serena e partecipata. Oggi Adriana sta gradualmente rientrando nei precedenti ritmi

lavorativi e garantisce una maggiore presenza in ufficio. In tutti questi mesi in azienda non si sono riscontrati cali di produttività o di ritardi nella gestione delle incombenze lavorative di Adriana.
Oggi Adriana, è molto più serena, i problemi sono rientrati in una gestione ordinaria, ed è contenta di essere stata accolta in un momento di grossa confusione e stravolgimento della propria vita.

5. Conclusioni

Le ricerche dimostrano che le persone non si ricaricano semplicemente "non facendo niente", ma hanno bisogno di altre attività a cui dedicarsi per rigenerare anima e pensieri. Oggi che alle nostre menti viene chiesto così tanto, più che mai c'è bisogno di consentire luoghi e dimensioni diverse per far fiorire idee, connessioni, respiro e passioni. Se le persone si sentono viste in tutta la loro complessità, stanno meglio, fanno meno fatica e sono più collaborative. Potersi rivelare anche nelle dimensioni personali, abbattere i tabù che normalmente vi sono legati, aumenta l'ingaggio emotivo sia con l'azienda che con i colleghi. «Torno a casa e mi ricordo quante cose sono, rigenero le energie e tutto questo poi lo porto con me al lavoro» (Zezza, 2018). La vita familiare può essere lo spazio dove la persona può rigenerarsi e caricarsi: occuparsi degli affetti più prossimi è un alimento per l'anima e ricarica le energie e permette alle persone di ritornare sul posto di lavoro con maggiori motivazioni.

Quando i dipendenti vengono messi in condizione di gestire e controllare la propria vita familiare e lavorativa attraverso forme di flessibilità operativa e temporale, tanto più migliora la relazione e la produttività dell'impresa (Clark, 2000).
L'ambito di conflittualità intorno al quale si snodano il lavoro e la vita privata, è legato in primo luogo all'uso e alla distribuzione del tempo. Non si tratta allora di procedere a una riduzione dell'orario di lavoro, ma riconoscere piuttosto che il nodo da sciogliere è l'articolazione dei tempi (di lavoro, di cura, di formazione, di tempo libero) nella consapevolezza che tutte le fasi della giornata sono lavoro, uno è regolata contrattualmente e retribuito a prezzi di mercato, l'altro – quello della vita privata e della famiglia – è un lavoro "diversamente retribuito" (Ciccarelli, 2015, 124).
La sfida che si apre è dunque quella di cambiare prospettiva, di andare oltre la logica della conciliazione/armonizzazione, e di costruire un nuovo modello lavorativo e sociale capace di equilibrare i tempi dedicati alla vita personale e sociale con quelli dedicati al lavoro (Ciccarelli, 2015, 123) e di superare la contrattualistica del lavoro attualmente vigente.
La maternità va dunque rivalutata e rimessa al centro del dibattito pubblico sia per la sua alta valenza sociale, sia per il valore aggiunto che genera, in termini di attitudini nel mondo del lavoro.

Note

[1] https://www.university2business.it/2019/02/14/competenze-trasversali-la-rivincita-delle-soft-skill/.
[2] Il Consulente della Coppia e della Famiglia è il professionista socio educativo, si può dire "professionista delle relazioni umane", che, " con metodologie specifiche , aiuta i singoli, la coppia o il nucleo familiare a mobilitare, nelle loro dinamiche relazionali , le risorse interne ed esterne per affrontare le situazioni difficili" nel rispetto delle convinzioni etiche dell'utente.
[3] C. Calvio, 2019: https://www.psicologiaperugia.it/approfondimenti/7-passi-per-superare-il-senso-di-colpa/.

Bibliografia

Villa A. e Ciccarelli E.
2015 *Famiglia vs Lavoro? L'armonizzazione possibile*, Apes, Roma.

Clark, S.C.
2000 *Work/Family border teory: A new theory of work/life balance*, in «Human Relations» 54, pp. 747-770.

Fleming S.
2019, 11 febbraio *These 4 trends are shaping the future of your job*, in «World Economic Forum»: https://www.weforum.org/agenda/2019/02/these-4-trends-are-shaping-the-future-of-your-job/.

Vitullio A., Zezza R.
2014 *Maam. La maternità è un master che rendi più forti uomini e donne*, Bur, Milano.

Zezza R.
https://www.maam.life/clima-aziendale/.

ecting women on the rise
THE FUTURE IS FEMALE
CONNECT
MEETUP
SERIES

ISBN 978-88-943561-5-1
Madri che conciliano, 4/2019

martanappo@hotmail.com

Il tempo della mamma e il tempo della professionista: una scelta di servizio alla famiglia e di educazione dei responsabili

intervista a *Marta Nappo*

Sappiamo che ha vinto lo scorso anno il Premio Giovane Manager 2018 di Federmanager. Ma sappiamo anche che è una mamma. C'è qualcosa a cui ha dovuto rinunciare o fare con più fatica per raggiungere, da donna, questi risultati?

Il Premio è stato un bel riconoscimento. Anche perché in azienda si tende un po' a "sottovalutare", a dare per scontato quello che si riesce a fare da mamma (ndr. nel mio caso di due bambine). Devo dire che avere un riconoscimento esterno dai tuoi colleghi (ndr. le valutazioni sono fatte da tuoi pari più un'azienda di head hunting), ti dà quella carica che ti fa dire che forse non hai fatto

tanto male il tuo lavoro e sei riuscita a gestire un po' tutto, anche dando le giuste attenzioni alla vita personale.
Sicuramente ho dovuto a rinunciare a qualcosa. Su tutto ad una famiglia numerosa. Quando mio marito e io ci siamo sposati parlavamo di avere almeno tre figli, oggi ne abbiamo due, e la seconda è arrivata con tanta fatica. Questo perché abbiamo iniziato tardi, prima volevo raggiungere una certa posizione, fare un'esperienza internazionale, anche per dare ai nostri figli delle possibilità in più. E devo dire che la mia esperienza internazionale l'ho fatta anche tardi, forse per questo è stata ancor più difficile da gestire. Ora mio marito dice che siamo troppo "anziani" per fare i genitori...

Spesso le donne seguono stereotipi professionali tipicamente maschili. Può essere una parte del problema, secondo Lei, nel conciliare lavoro e famiglia? Oppure ci sono altri aspetti?

Lo è una parte del problema, perché siamo abituati a ragionare sulla quantità e non sulla qualità del lavoro e su una gestione ancora non flessibile dello stesso. Però c'è anche da dire che i capi vanno un po' educati. Con gli strumenti e le tecnologie di oggi, che ci permettono di essere raggiungibili ovunque e a qualsiasi orario e di avere anche possibilità, come lo smartworking, che agevolino la conciliazione, alcuni responsabili danno ancora troppo peso alla presenza fisica, e questo è un handicap per chi vuole avere una famiglia e ge-

stirla. Certo, poi si può anche fare la scelta di rimanere in ufficio fino alle otto di sera, di non stare mai con i propri figli e di lasciarli in gestione ad altri, però se si fanno dei figli bisogna come minimo avere un rapporto con loro per educarli davvero. E questa educazione riguarda anche i propri manager... Nella mia piccola esperienza posso dire che noi donne dobbiamo osare di più in questo senso. Quando sono rientrata in ufficio dopo la seconda figlia, ho detto chiaramente al mio responsabile che non avevo preso la maternità facoltativa, ma che l'avrei presa tutti i venerdì pomeriggio almeno per due anni. Questo mi consentiva almeno un pomeriggio a settimana di essere a disposizione delle mie figlie. Poi il venerdì era il giorno che disturbava meno tutti, quindi mi sembrava un buon compromesso. E devo dire che in ufficio si sono abituati: hanno iniziato a mettere le riunioni al venerdì mattina e quelle importanti in altri giorni, ma non al venerdì pomeriggio. Quando dico che "dobbiamo educare i capi" sto pensando a questo: ad osare un po' di più come donne.

Si è mai trovata in contesti professionali nei quali essere donna non è sempre così scontato e/o apprezzato? Qual è stata la Sua esperienza in merito?

Io lavoro in un'azienda che fa capital goods (trattori agricoli, macchine da costruzione, camion...), quindi prettamente maschile. All'inizio ti guardano con diffidenza. Ci vuole tempo per farsi apprezzare. Io

sono stata la prima donna ad aver fatto anche un lavoro "di campo" nel settore dei veicoli industriali, cioè ad andare direttamente dal concessionario, ma ho voluto farlo perché se vuoi crescere nell'ambito commerciale devi sapere chi è il tuo cliente e cosa si aspetta da te. L'ho fatto per tre anni e c'è voluto del tempo perché mi apprezzassero davvero. All'inizio, però, devo dire che è stata un po' una scommessa anche del mio responsabile.

Tre skill che, dopo la maternità, è riuscita a sviluppare di più nel Suo lavoro.

La resilienza, il problem solving e poi una cosa, che ho imparato soprattutto con la seconda figlia: il fatto che quelle cose che non sono veramente urgenti e importanti, se tu le lasci decantare potrebbero anche risolversi da sole. Come quando la bambina piange: con la prima figlia sei sempre lì che ti affanni e accorri prontamente, poi capisci che se non è un problema serio si risolverà da solo. E questa è una skill importante sul lavoro, soprattutto in momenti in cui c'è molta frenesia.

Secondo Lei, dal punto di vista della maschile, ci sono anche delle skill che si attivano negli uomini che diventano padri?

Sì, perché anche l'uomo cambia con la paternità. Secondo me, ad esempio, impara a non guardare solo il suo orticello, ma a proiettarsi sulle cose con

un più ampio spettro. Su questo in verità non mi sono mai confrontata con mio marito, però penso che anche lui abbia sperimentato come, nell'occuparti di qualcuno che è altro da te, devi cercare di essere più capace di cogliere i segnali "deboli", cosa che in genere è tipicamente femminile. Anche perché i bambini quando sono piccoli non ti dicono di cosa hanno bisogno, devi capirlo da solo...

Qual è stato il limite più grande che da donna/mamma ha dovuto affrontare sul lavoro o che ha visto nelle Sue collaboratrici?

La disponibilità di tempo è la cosa che più inficia e limita nella carriera. Non solo per i task da portare avanti nella giornata, perché questo è un problema facilmente risolvibile con un po' di organizzazione. Il tempo che manca è quello per fare networking. Gli uomini in questo sono bravissimi. Io, un po' anche per carattere, ho sempre sottovalutato questo aspetto e l'ho messo ancora di più da parte in quel momento della mia vita in cui per me era prezioso uscire qualche minuto prima da lavoro. Però devo dire che questo ci penalizza, perché non ci dà la possibilità di sapere le cose in anticipo, di farci vedere, di essere a conoscenza, con un certo preavviso, di posizioni aperte per cui candidarsi...

Quali sono le differenze che vede in ottica al rapporto maternità-lavoro tra l'Italia e l'estero?

Quali le politiche o i benefits che possono maggiormente aiutare?

Devo dire che, con mia somma sorpresa, l'estero non è poi così diverso da noi, soprattutto sulla considerazione della donna in ambito professionale. In Francia ci sono molte donne in posizioni apicali; in Inghilterra, invece, non ho riscontrato una diversità così sostanziale con la cultura latina. Secondo me il nostro legislatore sta facendo dei passi in avanti, anche se piccoli e lenti. Mi viene in mente, ad esempio, l'estensione del periodo parzialmente retribuito della maternità facoltativa nei primi anni di vita del bambino oppure l'incentivazione dello smart working, uno strumento interessante nell'ottica della conciliazione vita privata e vita lavorativa. Devo dire che su questo la popolazione impiegatizia è più agevolata, perché sulla popolazione dirigenziale – almeno questa è la mia esperienza – questi strumenti non si applicano ancora con la scusa che noi dobbiamo essere presenti fisicamente, anche se in realtà questo non è vero.

La sua soddisfazione più grande da mamma e la sua soddisfazione più grande da professionista.

Da mamma posso dire che le mie figlie adorano le "chiacchiere della notte" e tutti i giorni me lo ricordano: una cosa da cui non possono prescindere è quando ci raccontiamo la giornata prima di andare a letto.
Da professionista c'è stato un bel momento l'anno

scorso, quando, nell'ambito dell'evento organizzato per celebrare il decennale di Minerva, il comitato che all'interno di Federmanager riunisce tutte le donne manager per sviluppare attivamente politiche volte allo sviluppo della loro carriera e alla maggior inclusione nel mondo lavorativo, mi hanno chiesto di fare un intervento sulle politiche al femminile in azienda e soprattutto sulle problematiche che ho riscontrato nella mia esperienza e su come le ho affrontate. L'ho raccontato davanti a 400 colleghe (che si sono ritrovate nelle mie parole, come ho scoperto dopo) ma anche colleghi e uomini della politica e delle istituzioni che erano stati invitati. Ho ricevuto tantissimi messaggi di apprezzamento, anche successivi al meeting e devo dire che è stata una bella soddisfazione.

Ci sono degli aneddoti, da professionista e da mamma, che Le va di raccontare?

Dal punto di vista professionale, me ne vengono in mente due. Uno, risalente a quando ho iniziato a lavorare sul campo; al termine di un meeting dove avevo presentato ad un gruppo di concessionari del Sud Italia, uno di loro si avvicina e mi dice: "Beh, sa che dice anche delle cose intelligenti?". Era l'"anche" che mi ha lasciato perplessa... Il secondo, quando sono diventata dirigente. All'epoca c'erano una serie di assessment a cui sottoporsi per passare la selezione e uno di questi era un colloquio sulle strategie aziendali con l'ammi-

nistratore delegato di allora, il quale guardando la platea (ndr. era un tavolo rotondo con una ventina di persone) mi disse: "Nappo, lo sa che lei è l'unica donna a questo tavolo?". "Beh, non mi sembra che sia molto strano in azienda, no?", fu la mia risposta. Credo che la dirigenza io l'abbia "guadagnata" proprio con quelle parole.
Nella vita personale invece me ne viene in mente uno molto recente. La mia prima figlia ha iniziato da poco le scuole elementari e solitamente rimane a pranzo a scuola. Una mattina sono andata a prenderla, proprio in pausa pranzo, per accompagnarla a fare una panoramica ai denti. È stata bravissima e alla fine della panoramica, mangiando un hamburger in auto, mi ha detto: "Che bello mangiare in auto, mamma, è una cosa che non facciamo mai". Forse la cosa veramente bella per lei era che la mamma che si era presa quell'ora di pausa dal lavoro interamente dedicata a lei...

C'è qualcosa che vuole aggiungere a conclusione di questa intervista?

Sì. Volevo dire che è vero che stiamo facendo dei passi in avanti sul fronte conciliazione lavoro famiglia, ma sono ancora troppo pochi. Tante donne rinunciano ad andare avanti nella propria carriera e non perché non ne abbiano la capacità, ma per non fare a meno di altre cose, soprattutto se non hanno il supporto della famiglia e visto il mercato del lavoro, facendo i figli sempre più tardi, molto spesso anche se hai la famiglia di origine vicina,

non è detto che siano ancora nelle condizioni di salute consone per darti una mano. E il fatto che il lavoro oggi spesso non sia vicino casa, non agevola perché, se come famiglia non hai grandi possibilità economiche, non riesci a gestire tutto. Ecco perchè la donna deve scegliere ancora tra famiglia e lavoro. E se sceglie la famiglia, esce dal mercato del lavoro in un momento in cui potrebbe essere molto produttiva e poi fa fatica a rientrare. Io sono fortunata perché ho un marito che mi ha sempre sostenuta nella mia crescita professionale, condiviso gli sforzi per gestire la casa e le bambine e avendo due lavori che ci consentono di avere tutti i pomeriggi una tata con noi che ci aiuta. Forse se ci fossero delle agevolazioni fiscali a sostegno della famiglia sarebbe diverso: io, ad esempio, ho due capi, uno belga e uno francese, che hanno entrambi tre figli perché a partire dal terzo figlio nel loro paese si ha la possibilità di accedere ad agevolazioni fiscali che aiutano molto la costruzione di una famiglia. Eppure la Francia 15 anni fa aveva lo stesso problema di natalità che abbiamo noi in Italia. Qualche volta dovremmo fare benchmarking dai vicini...

Eventi e News

Work
Family
(re) balance

ISBN 978-88-943561-5-1
Madri che conciliano, 4/2019

Work-Family (re)balance

Raccontare per immagini la ri-conciliazione lavoro e famiglia

Il concorso fotografico promosso dalla Fondazione Marco Vigorelli e dall'Associazione Culturale TWM Factory per ispirare fotografi e appassionati a raccontare per immagini la ri-conciliazione tra lavoro e famiglia.

Si chiama "Work-Family (re)balance" il contest rivolto a fotografi e appassionati tra i 19 e i 29 anni promosso dalla Fondazione Marco Vigorelli, che porta avanti l'opera dell'omonimo economista scomparso nel 2002, svolgendo attività di promozione e sostegno di iniziative volte al bene della persona in ambito professionale, familiare e sociale e ad affermare la centralità della famiglia nella vita aziendale. Partner del contest, l'Associazione Culturale TWM Factory, studio creativo composto da professionisti under 30, che si occupa di valorizzare e supportare il lavoro dei giovani creativi. L'incontro tra la Fondazione Marco Vigorelli e l'Associazione Culturale TWM Factory racchiude il significato di questo contest: proporre, mettendosi in ascolto dei più giovani, un nuovo paradigma culturale di etica del lavoro che passi essenzialmente dal benessere del dipendente che coincide con il benessere aziendale, in un circolo virtuoso per il quale azienda e famiglia godano della reciproca posizione che occupano nell'esistenza di ogni individuo.

Il tema del contest rappresenta una nuova proposta culturale: ripensare la conciliazione lavoro famiglia non in termini di dualismo, ma di dualità. Non si tratta tanto di bilanciare due ambiti separati, ma di integrarli, mantenendo come focus principale il tema delle relazioni, centrali nella vita di ogni individuo. Troppo spesso i giovani sono costretti a vivere la necessità di una "scelta", che va a scapito della famiglia e delle proprie relazioni, all'apparenza "lontane" dalla vita dell'azienda e dal lavoro professionale. Forse è anche per questo che chi cerca un impiego oggi dà più peso al work-life balance che alla retribuzione. Ma se la soluzione fosse creare un nuovo paradigma culturale, che metta il dipendente al centro della vita dell'azienda e consenta all'individuo di accogliere le conseguenze delle sue scelte come effetti di libertà e non come condanne?
Ai Millennials che iniziano ad affacciarsi al mondo del lavoro, stretti tra mille difficoltà ma portatori di nuove energie, l'invito a rappresentare l'integrazione tra lavoro e famiglia, da cui si possa percepire l'importanza della vita personale di ogni individuo e delle sue relazioni, che si traduce in un benessere aziendale di cui tutti possano beneficiare. Attraverso 3 fotografie che tocchino, tra gli altri, i temi dello smart working, del congedo di maternità/paternità, del welfare aziendale, il bando vuole stimolare questa riflessione, attraverso il mezzo comunicativo della fotografia.
Il contest è rivolto a fotografi professionisti e amatoriali di età compresa tra i 19 e i 29 anni.
Per iscriversi, gli interessati dovranno inviare una

email all'indirizzo info@marcovigorelli.org indicando in oggetto "Bando fotografico Fondazione Marco Vigorelli" entro e non oltre il 6 gennaio 2020 con 3 foto che raccontino il tema. Il nome del vincitore sarà comunicato entro il 15 febbraio 2020 sul sito della Fondazione Marco Vigorelli e sui canali di The Walkman Magazine.
Il primo premio è di €1.000,00. Sono previste, inoltre, due menzioni speciali. Il vincitore e i due fotografi menzionati saranno inseriti nella comunicazione relativa al concorso fotografico e i loro lavori saranno pubblicati sul sito della Fondazione Marco Vigorelli e su quello di The Walkman Magazine.

Per maggiori informazioni
https://www.marcovigorelli.org/work-family-rebalance/
e

ISBN 978-88-943561-5-1
Madri che conciliano, 4/2019

Note sugli autori

Anna Maria Minetti

Sposata da ventinove anni e madre di quattro figli. Si laurea nel 1988 in Economia e Commercio all'Università di Torino e lavora da quasi trent'anni in FCA area Finance come controller. È iscritta a Federmanager e al gruppo delle donne manager Minerva. In particolare ha partecipato al percorso "Donne nei CDA – Women's leadership", come relatrice all'evento presso GAM di Torino organizzato da Federmanager Minerva.
Insieme al marito è responsabile per Torino dell'organizzazione di corsi di "Orientamento Familiare" secondo la metodologia dell'IFFD (International Federation for family development).
Negli ultimi anni ha particolarmente approfondito i temi legati al difficile equilibrio famiglia-lavoro, specialmente all'interno di un corso di perfezionamento universitario concluso con una tesi dal titolo *Work/Family Balance: la conciliazione tra vita lavorativa, familiare e personale. Le disposizioni normative che favoriscono la conciliabilità degli impegni familiari e lavorativi per le madri: un confronto fra l'Italia e gli altri Paesi.*
Da febbraio 2018 fa parte del comitato scientifico del progetto "L'altra dimensione del management. Il valore aggiunto delle donne tra impresa famiglia e società", portato avanti da Federmanager e dal Dicastero per i Laici famiglia e

vita, con l'obiettivo di individuare strumenti operativi che possano essere applicati al mondo dell'impresa per favorire la conciliazione famiglia-lavoro.

Maria Novella Bugetti

Ricercatore di Diritto privato dell'Università degli Studi di Milano, abilitata per la seconda fascia dal 2012. Si occupa dello studio del diritto di famiglia, approfondendo temi quali la risoluzione non giudiziale del conflitto coniugale e la mediazione familiare, l'affidamento dei figli a seguito della crisi della coppia genitoriale, la filiazione e la tutela del minore nato da procreazione medicalmente assistita, l'accertamento dello stato di filiazione.
Ha dedicato molteplici pubblicazioni alla protezione dei maggiorenni incapaci, tanto con riguardo alle misure di protezione giuridiche quanto al ruolo che la famiglia ha nell'assolvimento dei compiti di cura della persona. Tra le sue principali pubblicazioni, *Nuovi strumenti di tutela dei soggetti deboli tra famiglia e società* (Milano, 2008); *Riflessioni sul ruolo della famiglia nella cura degli anziani* (anche in riferimento ad un recente intervento del legislatore cinese) (in Fam. e dir., 2013, 1151-1160); *La risoluzione extragiudiziale del conflitto coniugale* (Milano, 2015, 1-222); *La solidarietà tra genitori e figli e tra figli e genitori anziani* (in Familia, 2017, 313-322).

Emma Ciccarelli

Emma Ciccarelli, 54 anni, è laureata in Scienze Politiche e consulente coniugale e familiare A.I.C.C.e F.. Svolge la libera professione di consulente familiare. Si occupa da diversi anni dei temi legati al ruolo della donna e alla Armonizzazione famiglia -lavoro. E' e da 4 anni è Vice Presidente del Forum delle Associazioni Familiari Nazionale un ets che si occupa di politiche familiari. Nell'ambito di questo incarico coordina la progettazione sociale dell'ente e cura la realizzazione ogni anno del premio Aziende Family Friendly.
E' membro di Value@Work. Dare Valore al Lavoro: un gruppo di CondiVisione per la riorganizzazione valoriale del mondo del lavoro, fondato nel 2015, promosso dall'Istituto di Studi Superiori sulla Donna e dall'Istituto Fidelis di Etica Sociale ed Economica dell'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum, costituito da un team interdisciplinare di accademici, rappresentanti di istituzioni, aziende e associazioni di settore. E'stata membro dell'Osservatorio Nazionale della Famiglia ed ha lavorato nella commissione Conciliazione famiglia-lavoro.

Martina Gianecchini

Martina Gianecchini è professoressa associata di Gestione delle Risorse Umane presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" dell'Università di Padova. È referente scientifica dell'Executive Master in Human Resource

Management presso CUOA Business School. Fa parte del gruppo internazionale di ricerca 5C (Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers) che mira a comprendere il significato e le determinanti del successo di carriera in prospettiva interculturale (https://5c.careers/).

Elena Macchioni

Elena Macchioni è Ricercatrice in Sociologia dei Processi Culturali e Comunicativi presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, presso l'Alma Mater Studiorum Università di Bologna. È docente presso la scuola di Scienze Politiche. Il suo lavoro di ricerca si concentra sullo studio del welfare aziendale e delle politiche familiari di conciliazione famiglia-lavoro e sugli impatti che questi interventi producono sulle relazioni familiari, sia rispetto all'equità di genere che a quella intergenerazionale. Visiting Fellow presso l'International Centre for work and Family dello IESE Business School di Barcellona. Fa parte della rete internazionale Community Work and Family. È membro della redazione della collana Open Sociology di Franco Angeli. È membro del comitato scientifico del Corso di Alta Formazione in Welfare Community Manager dell'Università di Bologna.

Gianluca Maestri

Gianluca Maestri Phd Sociology and Social Rese-

arch. Attualmente è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze politiche dell'Università di Bologna. Si occupa di teoria della rappresentazione e Cultural sociology.

Marta Nappo

Marta Nappo, originaria di Genova, dirigente dal 2012 con esperienza internazionale, sposata e mamma di due bimbe. Dopo una breve parentesi di ricerca all'Università di Economia di Genova dove si è laureata con 110 e lode nel 2001, entra nel 2002 nel gruppo Fiat e precisamente nel brand IVECO, marchio del gruppo specializzato nella vendita di trucks e veicoli commerciali, per il quale ricopre nel corso della carriera diversi ruoli in ambito Sales and Marketing e Supply Chain, a livello corporate e in due mercati, quello italiano e quello inglese dove per due anni ricopre il ruolo di Direttore Marketing UK & Ireland. Al rientro da Londra, nel 2015 ha preso prima la responsabilità della direzione Marketing Worldwide dell'Usato Iveco rinnovandone il Brand e i processi commerciali e, successivamente, la responsabilità della Direzione Marketing in Europa, Africa e Medio Oriente per i Financial Services di tutto il gruppo CNH Industrial, azienda leader con i suoi 12 Brand della produzione e commercializzazione delle Macchine Agricole, di quelle Movimento Terra e Costruzione, nei Veicoli Commerciali e Industriali e nella motoristica.
Da sempre attenta alle tematiche di uguaglianza

e inclusione di genere, subito dopo essersi associata a Federmanager nel gennaio 2013, ha aderito anche al suo comitato interno Minerva, dedicato alle donne manager, con il quale ha partecipato a diversi progetti di respiro nazionale. Per Federmanager è anche membro del Gruppo Giovani, nell'ambito del quale da settembre 2019 è stata eletta membro del Coordinamento Giovani Nazionale. Accanita cinefila. è socia AIACE per la diffusione del cinema d'essai dal 2002.

Elisa Rati

Elisa Rati, laureata magistrale in Business Administration all'Università degli studi di Padova, si occupa di marketing strategico nel settore del food&beverage. È stata borsista di ricerca in tema di lavori ibridi presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" dell'Università di Padova e componente dell'Osservatorio sulle Professioni Digitali (http://www.osservatorioprofessionidigitali.it/).

Sonia Vazzano

Laureata in Filosofia, ha conseguito il titolo di Dottore di Ricerca in Teoria e storia della storiografia filosofica. Dopo un master in Editoria e comunicazione, si è specializzata alla Sda Bocconi in un Percorso manager per il no profit.

Per la Fondazione Marco Vigorelli si occupa delle attività di coordinamento, ricerca e formazione. Ha da poco concluso il Master Coaching Professional Competence di I livello e II livello (accreditato ACTP, Accredited Coach Training Program, dalla International Coach Federation-ICF) presso la Marina Osnaghi Business Coaching.

Valentina Zacchia

È responsabile della biblioteca della Facoltà Teologica dell'Emilia-Romagna (Bologna), dopo dieci anni di esperienza nel settore editoriale, molti dei quali nel terzo gruppo italiano, Giunti Editore. Qui si è occupata di comunicazione, ufficio stampa, poi di editoria per ragazzi, varia, saggistica, illustrati, prima come redattore poi come caporedattore.

Quaderni FMV *Corporate family Responsibility*
Madri che conciliano, 4/2019
www.marcovigorelli.org

fondazione fmv marcovigorelli

dicembre 2019

Fondazione Marco Vigorelli
Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano
C.F. 97350310153
info@marcovigorelli.org

ISBN 978-88-943561-5-1

9 788894 356151

Se si volesse individuare una parola che possa fare da *fil rouge* a tutti gli interventi di questo Quaderno questa parola potrebbe essere *integrazione*. Gli autori danno evidenza al verbo "integrare" come un complemento e un accrescimento del semplice "conciliare"

"Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*" è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della corporate family responsibility, raccogliendo il know-how di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili.
La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive.
Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, giuridico, sociale, psicologico).

ISBN 978-88-943561-5-1

9 788894 356151