

2WEL • Gli Annali 2018  
a cura di Franca Maino



Chiara Agostini, Elena Barazzetta, Franca Maino



**CONCILIARE LAVORO E PATERNITÀ:  
UNA SINERGIA VINCENTE  
PER L'INDIVIDUO, UNA RISORSA  
PER L'AZIENDA**



**WP-2WEL 4/18**

ISBN 978-88-94960-08-2



## WORKING PAPER 2WEL

---

**Percorsi di secondo welfare** è un Laboratorio di ricerca nato nel 2011 da una partnership tra l'Università degli Studi di Milano e il Centro Einaudi di Torino per ampliare e approfondire il dibattito sulle trasformazioni dello Stato sociale in Italia. Il progetto guarda in particolare alle misure e alle iniziative di secondo welfare realizzate nel nostro Paese, che si contraddistinguono per la loro forte connotazione territoriale e l'impiego di risorse non pubbliche provenienti da attori privati, parti sociali e organizzazioni del Terzo Settore. L'obiettivo è individuare, scoprire e raccontare esperienze capaci di coniugare il ridimensionamento della spesa pubblica con la tutela dei nuovi rischi sociali, offrendo dati e riflessioni sulle dinamiche in atto a livello locale, nazionale e internazionale.

Il Laboratorio diffonde le proprie ricerche attraverso il portale online [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) (diventato una testata registrata nel 2015), i Rapporti sul secondo welfare in Italia, pubblicati a conclusione dei cicli biennali del progetto, e la collana **Working Paper 2WEL**. Tali documenti intendono affrontare il tema del secondo welfare da diversi punti di osservazione, approfondendo dinamiche, opinioni ed esperienze che possano favorire la comprensione di questo argomento, per sua natura ampio ed articolato, nelle sue diverse sfaccettature e dimensioni.

Percorsi di secondo welfare oltre alle attività di disseminazione e ricerca istituzionale si occupa di realizzare diverse ricerche *ad hoc* per importanti istituzioni pubbliche e private, organizza momenti di dibattito e riflessione, cura percorsi di accompagnamento per enti interessati a comprendere e realizzare forme di secondo welfare all'interno delle proprie organizzazioni.

Il Laboratorio è realizzato grazie al sostegno di Cisl Lombardia, Compagnia di San Paolo, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariplo, Fondazione CRC, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Forum Ania Consumatori, Inapa - Confartigianato Persone e Luxottica.



© Percorsi di secondo welfare 2018  
2WEL • Gli Annali 2018 - ISBN 978-88-94960-08-2  
Centro di Ricerca e Documentazione "Luigi Einaudi"  
Via Ponza 4, 10121 Torino  
[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) [info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)

## ABSTRACT

---

# CONCILIARE LAVORO E PATERNITÀ: UNA SINERGIA VINCENTE PER L'INDIVIDUO, UNA RISORSA PER L'AZIENDA

Di Chiara Agostini, Elena Barazzetta, Franca Maino

In un paese caratterizzato da un sistema di welfare familistico e una debole diffusione degli strumenti di conciliazione fra vita familiare e lavorativa, l'impegno dei padri nel lavoro di cura, se paragonato a quello di altri paesi europei, è piuttosto limitato. Nelle aziende, l'esperienza paterna è generalmente un tabù e il congedo di paternità è uno strumento ancora poco utilizzato. In questo quadro, questo contributo analizza il progetto *MAAM (Life Based Learning)* che si basa sulla tesi secondo cui la maternità e la paternità generano abilità trasversali utili non solo per la sfera privata ma anche per quella lavorativa. Nel concreto, *MAAM* è una piattaforma digitale che mira a promuovere lo sviluppo di sinergie tra i molteplici ruoli che i genitori ricoprono sul fronte lavorativo e familiare. Attraverso l'analisi dei dati raccolti dalla piattaforma *MAAM*, il paper illustra le caratteristiche del progetto individuandone gli elementi di innovatività e indaga il suo impatto, sulla popolazione maschile che partecipa al percorso, rispetto alla presa di coscienza di come si cambia diventando genitore, quali competenze si acquisiscono, quali sono le principali conseguenze della paternità nella gestione vita-lavoro e cosa caratterizza il ruolo dei padri oggi. Il working paper si apre con un'analisi di contesto volta a presentare lo scenario e le criticità che caratterizzano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in Italia, anche dal punto di vista della paternità. Segue una breve descrizione della struttura di *MAAM* della tipologia di dati oggetto della ricerca e della metodologia di analisi utilizzata. Il lavoro presenta poi l'analisi quali-quantitativa dei dati raccolti attraverso la piattaforma e si chiude con delle brevi considerazioni conclusive.

**Chiara Agostini**, Dottore di ricerca in Analisi delle Politiche Pubbliche, è ricercatrice all'interno del Laboratorio Percorsi di secondo welfare. Come assegnista di ricerca ha lavorato per l'Università di Roma La Sapienza, l'Università di Bologna (sede di Forlì) e l'Università degli Studi di Milano. Come ricercatrice ha lavorato per lo *European Social Observatory* di Bruxelles. È stata *Visiting Scholar* presso l'*Institute of Governmental Studies*, Università della California – Berkeley. I suoi principali interessi di ricerca sono l'analisi comparata delle politiche di istruzione e di contrasto alla povertà e la governance europea negli stessi settori.

**Elena Barazzetta**, laureata in Scienze Politiche presso l'Università degli Studi di Milano, presso lo stesso Ateneo nel dicembre 2011 ha conseguito la laurea magistrale in Scienze Politiche e di Governo, specializzazione in Istituzioni di Governo e Autonomie Locali. È ricercatrice all'interno del Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare per il quale si occupa principalmente di welfare aziendale, smart working e conciliazione vita-lavoro. Sulle stesse tematiche affianca inoltre enti pubblici attraverso attività di consulenza e accompagnamento nello sviluppo di azioni territoriali multi-stakeholder.

**Franca Maino** è Direttrice del Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare ed è Ricercatrice presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, dove insegna Politiche Sociali e del Lavoro e Social Innovation and Welfare Mix. È membro del Comitato di redazione di *Stato e Mercato* e della *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*. È membro del Comitato scientifico della Fondazione Welfare Ambrosiano e del Comitato scientifico di Assoprevidenza. Fa parte del Gruppo di Ricerca impegnato nel progetto InnovaCAre.

## INDICE

---

<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>5</b>
<b>2. IL CONTESTO: LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO TRA NUOVI BISOGNI E MANCATE RISPOSTE</b>	<b>6</b>
2.1. L'Italia e il gap di genere sul fronte occupazionale	6
2.2. Maternità e occupazione: luci e ombre del congedo di maternità	7
2.3. Paternità e occupazione: ancora molto da fare	11
<b>3. <i>MAAM</i> - LIFE BASED LEARNING</b>	<b>13</b>
<b>4. IL DATABASE <i>MAAM</i> E L'ANALISI QUALI-QUANTITATIVA</b>	<b>15</b>
<b>5. LE CARATTERISTICHE SOCIO-DEMOGRAFICHE E LE RAGIONI CHE HANNO SPINTO A PARTECIPARE AL PERCORSO</b>	<b>16</b>
<b>6. COME VIVONO LA PATERNITÀ I PARTECIPANTI AL PERCORSO</b>	<b>19</b>
6.1. Cambiamenti e paternità	20
6.2. Ruoli e paternità	22
6.3. Quale ruolo per i padri nella società e in azienda	25
6.4. Paternità e leadership	27
<b>7. CONCLUSIONI</b>	<b>30</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</b>	<b>32</b>

# CONCILIARE LAVORO E PATERNITÀ: UNA SINERGIA VINCENTE PER L'INDIVIDUO, UNA RISORSA PER L'AZIENDA

---

## 1. INTRODUZIONE<sup>1</sup>

In un paese caratterizzato da un sistema di welfare familistico e una debole diffusione degli strumenti di conciliazione fra vita familiare e lavorativa, l'impegno dei padri nel lavoro di cura, se paragonato a quello di altri paesi europei, è piuttosto limitato. Nelle aziende l'esperienza paterna è generalmente un tabù e il congedo di paternità è uno strumento ancora poco utilizzato. In questo quadro, il presente lavoro analizza il progetto *MAAM (Life Based Learning)* che si basa sulla tesi secondo cui la maternità e la paternità generano abilità trasversali utili non solo per la sfera privata ma anche per quella lavorativa. Nel concreto, *MAAM* è una piattaforma digitale che mira a promuovere lo sviluppo di sinergie tra i molteplici ruoli che i genitori ricoprono sul fronte lavorativo e familiare.

Il working paper risponde all'obiettivo di valutare l'impatto del progetto sui destinatari (in questo caso i soli papà), in particolare come auto-percezione del valore che la paternità ha (a livello sociale e personale) e rispetto alle competenze che aiuta a sviluppare. Attraverso l'analisi dei dati raccolti dalla piattaforma *MAAM*, il presente lavoro illustra le caratteristiche del progetto individuandone – a fini esplorativi - gli elementi di innovatività e indaga il suo impatto sulla popolazione maschile che partecipa al percorso (ad oggi oltre 760 utenti, di cui 317 hanno completato il percorso e reso quindi possibile l'analisi dei dati) rispetto alla presa di coscienza di come si cambia diventando papà, quali competenze si acquisiscono, le principali conseguenze della paternità nella gestione vita-lavoro e che cosa caratterizza in modo specifico il ruolo del padre oggi. La piattaforma raccoglie dati relativi sui bisogni di riorganizzare la vita quotidiana e di trovare un nuovo equilibrio tra vita e lavoro. L'analisi apre inoltre una riflessione su come le attività di cura inneschino lo sviluppo delle persone e le arricchiscano di soft skill da poter usare in ogni ambito della vita.

Il contributo si apre con un'analisi di contesto volta a presentare lo scenario e le criticità che caratterizzano il tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche dal punto di vista della paternità (paragrafo 1). Questo inquadramento iniziale ci ha permesso di individuare gli aspetti più significativi intorno ai quali ruota il dibattito e che abbiamo poi ritrovato come elementi ricorrenti nelle risposte date dai padri all'interno del percorso *MAAM*. Lo studio prosegue con una breve descrizione della

---

<sup>1</sup>La stesura di questo working paper è stata possibile grazie alla collaborazione con *MAAM* che – attraverso il suo team di ricerca – ha fornito i dati per l'analisi. Si ringraziano in particolare Riccarda Zezza ed Elisa Vimercati per la disponibilità e il supporto. Una versione preliminare di questo lavoro è stata presentata nella sezione "La conciliazione vita-lavoro di madri e padri in diverse families. Quali pratiche e quali politiche?" della XI Conferenza ESPANET ITALIA 2018, *Oltre la comunità – Le sfide del welfare in un mondo globale*, che si è tenuta a Firenze il 13-15 settembre 2018.

struttura di *MAAM* (paragrafo 2), della tipologia di dati oggetto della ricerca e della metodologia di analisi utilizzata (paragrafo 3). Segue la descrizione delle caratteristiche socio-demografiche dei partecipanti (paragrafo 4) e l'analisi qualitativa di alcune domande suddivise per aree tematiche (paragrafo 5). Il lavoro si chiude con delle brevi considerazioni conclusive.

## 2. IL CONTESTO: LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO TRA NUOVI BISOGNI E MANCATE RISPOSTE

### 2.1. L'Italia e il gap di genere sul fronte occupazionale

Come è noto il tasso di fertilità nel nostro Paese è tra i più bassi d'Europa: secondo i dati Istat (Demoistat 2018), nel 2017 il numero medio di figli per donna è stato pari a 1,34 (1,46 nel 2009), nettamente inferiore all'1,92 della Francia, Paese in Europa con il tasso di fertilità più alto, ma comunque sotto al livello minimo del 2,1 necessario per il ricambio della popolazione (Eurostat 2018).

In Italia, il tasso di occupazione (20-64 anni), nel 2016, si attesta al 61,6%, si tratta di un valore inferiore di 1,3 punti percentuali rispetto al 2008. A livello europeo invece, il tasso di occupazione (che è superiore di circa 9 punti percentuali rispetto a quello italiano) ha superato il valore pre-crisi. La distanza fra Italia ed Europa è inoltre più accentuata per la componente femminile, infatti, nonostante l'occupazione femminile (a differenza di quella maschile) abbia recuperato i livelli pre-crisi resta comunque inferiore rispetto a quella europea. Nel confronto con gli altri paesi l'Italia è nelle ultime posizioni sia se consideriamo il tasso di occupazione (seguita solo da Croazia e Grecia) sia con riferimento alla mancata partecipazione al mercato del lavoro (preceduta solo da Spagna e Grecia) (Rapporto BES 2017).

Negli ultimi anni, il divario fra Italia ed Europa è diminuito rispetto alla diffusione del part time. L'Italia ha infatti registrato un +9,8% tra il 2002 e il 2015, contro una media europea che ha visto un incremento del 4%. Nel nostro paese, il part time riguarda principalmente le donne: lavorano secondo questa modalità il 32,8% e l'8% degli uomini. Potrebbe essere un dato positivo se il part time fosse uno strumento utile a incoraggiare la permanenza delle donne nel mercato del lavoro, tuttavia, la quota di lavoratori in "part time involontario" (ovvero di coloro che pur volendo un lavoro a tempo pieno devono accontentarsi di un lavoro part-time) è in costante aumento e nel 2016 ha raggiunto l'11,8% del totale degli occupati (Rapporto BES 2017). Il fenomeno sembra riguardare in particolare le lavoratrici: la quota di coloro che avrebbero preferito un impiego a tempo pieno è superiore di circa 11 punti percentuali rispetto alla media europea<sup>2</sup>. Come sottolineato nell'indagine "Diamo voce ai papà", l'alto

---

<sup>2</sup>Nel 2016 però l'incidenza del part time involontario sul totale degli occupati mostra segnali positivi: dopo nove anni di crescita ininterrotta, nel 2016 l'indicatore si riduce leggermente soltanto nella componente femminile (-0,3 punti).

livello di part time involontario (la quota di occupate in part time involontario è quasi tripla rispetto a quella degli uomini, rispettivamente 19,1% e 6,5% - come riportato in Chiesa 2018) dimostra che tale modalità lavorativa è più spesso una strategia aziendale per contenere i costi piuttosto che uno strumento di conciliazione<sup>3</sup>. Infatti, in questi anni, alla crescita del part time non è corrisposto un aumento dell'occupazione femminile (cfr. Piano C 2017).

## 2.2. Maternità e occupazione: luci e ombre del congedo di maternità

La stretta correlazione tra l'avvento della maternità e il rischio di disoccupazione femminile è uno degli elementi fondamentali che incide sul crollo delle nascite. Come ha recentemente riportato il Rapporto di Save the Children "Le equilibriste. La maternità in Italia" il tasso di occupazione tra i 25-49enni nel nostro Paese varia sensibilmente non soltanto in base al genere, ma anche rispetto all'essere genitori o meno e al numero di figli. Nella fascia di età considerata e con riferimento al 2017, tra i genitori che hanno almeno un figlio il 55,2% delle madri è occupato rispetto all'88,5% dei padri. La percentuale delle occupate diminuisce all'aumentare del numero di figli, passando dal 62,2% quando è presente un solo figlio, al 52,6% quando i figli sono due, al 39,7% nel caso di tre o più figli. Decisamente inferiore è la variazione nel tasso di occupazione dei padri al crescere del numero dei figli, che passa dall'89,2% nel caso di un solo figlio, all'89% quando i figli sono due e all'82,8% se i figli sono tre o più.

Questi dati mettono in evidenza come l'onere di cura verso i nuovi nati ricada prevalentemente sulle donne con gravi conseguenze in termini di occupazione femminile. Se in Italia la carenza di misure pubbliche a sostegno della famiglia alimenta questa tendenza, ampio peso assume anche un atteggiamento culturale che vede (sia in azienda<sup>4</sup> sia in famiglia) la cura dei figli come prerogativa materna quando in realtà un riequilibrio dei compiti tra i genitori favorirebbe la conciliazione vita-lavoro per le donne.

Tenuto conto delle differenze presenti, gli strumenti messi a disposizione delle famiglie nella maggior parte dei Paesi sviluppati sono attualmente un congedo di maternità (almeno in parte obbligatorio, con diversi livelli di remunerazione), i congedi parentali facoltativi fruibili da entrambi i genitori e, in alcuni casi, il congedo di paternità. In tutti i casi, l'obiettivo è garantire ai lavoratori di potersi assentare in occasione della nascita del figlio e di poter tornare allo stesso incarico alla fine del congedo o accedere a un incarico equivalente presso lo stesso ente (Assimoco 2018). A

<sup>3</sup> Indagine di Piani C "Diamo voce ai papà". Si rimanda anche a The Global Gender Gap Report 2017 curato dal World Economic Forum.

<sup>4</sup> Spesso nelle aziende l'esperienza della paternità è un tabù e il padre *caregiver* non è vista positivamente. Di contro, a livello europeo, esistono anche ampi regolamenti sul congedo di paternità a livello settoriale e aziendale. In Italia ne sono un esempio, tra gli altri, il caso di Nestlé che già nel 2012 ha promosso il congedo di paternità tra i propri dipendenti estendendolo a due settimane e il recentissimo caso di Aviva che nel maggio 2018 ha esteso il congedo parentale per entrambi i genitori a 5 mesi; in entrambe le aziende con retribuzione del 100%.



livello EU, la Direttiva 2010/18/UE ha attuato l'accordo quadro sul congedo parentale definendolo come "un mezzo importante per conciliare responsabilità professionali e familiari e promuovere pari opportunità e trattamento tra uomini e donne" (Eurofound 2015). Il congedo parentale è dunque uno strumento volto a favorire la conciliazione fra genitorialità e occupazione, garantendo a entrambi i genitori la possibilità di trascorrere più tempo con i propri figli, agevolando la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e incoraggiando un maggiore coinvolgimento dei padri nella cura dei figli (Viale e Zucaro 2015a).

Il congedo di paternità è generalmente un breve periodo specifico per il padre, subito dopo la nascita di un figlio o durante i primi mesi di vita del bambino. Nonostante non esista un quadro giuridico a livello UE, la legislazione sul congedo di paternità è stata introdotta o sviluppata con varie differenze in molti Stati membri, in particolare dalla fine degli anni Novanta (Eurofound 2015).

Come sottolineato nel recente Rapporto sul Neowelfare (Assimoco 2018), le ricerche economiche dimostrano che l'istituto del congedo serve a ridurre l'uscita delle neo-mamme dal mercato del lavoro, ma spesso la sua durata può incidere negativamente sull'occupazione femminile. Infatti congedi troppo brevi possono portare le donne a non sentirsi pronte a rientrare al lavoro, con il conseguente abbandono dello stesso. Mentre congedi troppo lunghi portano spesso i datori di lavoro a non orientarsi verso l'assunzione del genere femminile, sapendo che potrebbe assentarsi a lungo nell'ipotesi di una o più gravidanze, senza contare che la prolungata assenza dal lavoro induce un deterioramento del capitale umano della donna, con ulteriori effetti negativi sulla retribuzione. Anche sul fronte degli incentivi economici la riduzione della remunerazione (al 30%) prevista per il congedo facoltativo, non ne favorisce il ricorso equo tra i genitori. Anche se la tabella 1 mostra comunque un progressivo aumento del ricorso al congedo da parte dei padri, i congedi rimangono prerogativa della madre che peraltro ha generalmente uno stipendio inferiore rispetto a quello del partner.

*Tabella 1. Numero di beneficiari di congedo parentale tra i lavoratori dipendenti del settore privato, per anno di competenza, valore numerico e percentuale.*

2015			2016			2017*		
Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
45.003	253.998	299.001	52.567	256.115	308.682	59.111	261.518	320.629
15,05%	84,95%	100%	17,03%	82,97%	100%	18,43%	81,57%	100%

*\*Dati provvisori definiti sulla base dei dati di archivio a maggio 2018.*

*Fonte: Rielaborazione delle autrici di dati Inps, Rapporto 2018.*

L'Italia presenta uno dei divari retributivi più alti d'Europa. Infatti, se il tasso di occupazione delle donne single è in linea con la media europea, quello delle donne con figli è il più basso in Europa. Sul fronte della retribuzione, un'analisi empirica riportata nell'Allegato al XVII Rapporto dell'Inps (2018) e condotta dopo la nascita di un figlio dimostra che le retribuzioni della madre crollano del 38% al di sotto del loro livello potenziale e che tale perdita persiste nel tempo<sup>5</sup>.

Questo meccanismo agisce così con un esito che va nella direzione opposta rispetto alla promozione dell'occupazione femminile che si vorrebbe invece favorire (Viale e Zucaro 2015b). Questa analisi ci permette di affermare che il congedo di maternità da solo non può essere ritenuto in ogni caso risolutivo del problema occupazionale delle donne.

Rispetto agli altri Paesi europei, in Italia il congedo di maternità sembra essere sufficientemente lungo e relativamente ben pagato, come riportato dalla tabella 2<sup>6</sup>. In sostanza, in Italia dove, come visto, il problema occupazionale delle donne è maggiore rispetto a quello di altri paesi e questo nonostante il congedo di maternità abbia delle caratteristiche maggiormente vantaggiose. Questo dimostra che una maternità lunga e ben pagata non risolve il problema della conciliazione.

---

<sup>5</sup> Dall'analisi non si riscontra alcuna perdita sulle retribuzioni del padre, per cui l'evento nascita allarga i differenziali retributivi all'interno delle coppie di circa il 30%. La maggior parte di tale perdita è attribuibile all'uscita delle donne dal mercato del lavoro (che riguarda circa il 20% delle neo madri): la riduzione dell'offerta di lavoro al margine intensivo (meno disponibilità di straordinari, passaggio da contratti full time a part time, maggiore probabilità di giorni di assenza) comportano una perdita di più del 10% anche per le donne che ritornano al lavoro dopo la nascita del figlio.

<sup>6</sup> La tabella considera il congedo parentale nell'ipotesi in cui sia destinato alle madri per poter quantificare, nell'ultima sezione, il congedo massimo cui ha diritto la donna nel caso in cui usufruisca del congedo di maternità e di quello parentale. Quest'ultimo però può essere goduto, in alternativa, dal padre.

Tabella 2. Congedo di maternità e congedo parentale per le madri, durata e indennità.

	Congedo di maternità pagato			Congedo parentale pagato per le madri			Congedo massimo pagato disponibile per le madri		
	<i>Durata in settimane</i>	<i>Tasso medio di pagamento (%)</i>	<i>Equivalente pagato al 100%, in settimane</i>	<i>Durata in settimane</i>	<i>Tasso medio di pagamento (%)</i>	<i>Equivalente pagato al 100%, in settimane</i>	<i>Durata in settimane</i>	<i>Tasso medio di pagamento (%)</i>	<i>Equivalente pagato al 100%, in settimane</i>
<b>Francia</b>	16	94,2	15,1	26	14,5	3,8	42	44,9	18,8
<b>Germania</b>	14	100	14	44	65	28,6	58	73,4	42,6
<b>Italia</b>	21,7	80	17,4	26	30	7,8	47,7	52,7	25,2
<b>Norvegia</b>	13	97,9	12,7	78	41,3	32,2	91	49,4	45
<b>Portogallo</b>	6	100	6	24,1	59,6	14,4	30,1	67,7	20,4
<b>Spagna</b>	16	100	16	0	0	0	16	100	16
<b>Svezia</b>	12,9	77,6	10	42,9	57,7	24,7	55,7	62,3	34,7
<b>Regno Unito</b>	39	30,9	12,1	0	0	0	39	30,9	12,1

Fonte: rielaborazione delle autrici di dati OECD elaborati da Assimoco (2018).

### 2.3. Paternità e occupazione: ancora molto da fare

Diverse ricerche dimostrano che, quando il padre utilizza il congedo, ci sono ricadute positive sia in termini di aumento dell'occupazione femminile sia rispetto alla tradizionale divisione di ruoli in famiglia (Assimoco 2018). Diversi studi sulla Norvegia dimostrano, ad esempio, come il congedo di paternità favorisca una maggiore partecipazione degli uomini alla cura dei figli e migliori performance scolastiche dei bambini; studi americani hanno dimostrato che i padri che hanno preso un congedo di paternità più lungo partecipano maggiormente ad attività che contribuiscono alla crescita dei propri figli (Casarico e Profeta 2015). Inoltre, il ricorso al congedo di paternità riduce il conflitto nella coppia sulla divisione del lavoro domestico e ne bilancia i carichi. Per cercare di riequilibrare gli oneri di cura tra i genitori, numerosi Paesi europei, Italia compresa, hanno negli ultimi anni messo in atto misure che incoraggiano il ricorso al congedo di paternità, tra cui in alcuni casi l'obbligatorietà e/o la copertura economica al 100% (Eurofound 2015)<sup>7</sup>.

Se paragonati a quelli destinati alle madri, gli strumenti di conciliazione per i padri sono però sbilanciati e non pienamente efficaci. Si consideri che il congedo retribuito di paternità è assente in 15 dei 42 paesi OCSE in cui la durata media è di 1 settimana tra i quali non mancano però casi virtuosi come la Finlandia che prevede 9 settimane di congedo di paternità al 70% della retribuzione. In Italia, il congedo di paternità obbligatorio (remunerato al 100%) è stato esteso in via sperimentale per l'anno in corso da 2 a 4 giorni (numero di giornate che resta tuttavia ancora simbolico) con la Legge di Bilancio 2018, ma continua ad essere poco utilizzato (tabella 3): ne usufruisce infatti solo il 30% dei padri lavoratori, come riporta il Rapporto sul neo-welfare per la famiglia 2018 (Assimoco 2018).

*Tabella 3. Congedo di paternità lavoratori dipendenti del settore privato ex Legge n. 92/2012 (Legge Fornero) e successive modificazioni. Numero di beneficiari padri per tipologia di congedo e anno.*

	Congedo obbligatorio	Congedo facoltativo*
2015	72.794	9.588
2016	93.520	9.237
2017**	107.369	861

\* La Legge di Bilancio per l'anno 2017 ha previsto la conferma del congedo obbligatorio ma non di quello facoltativo. I dati esposti si riferiscono a nascite 2016, per le quali la legge prevede la fruizione del congedo entro i cinque mesi dalla nascita del figlio. \*\*Dati provvisori definiti sulla base dei dati d'archivio a maggio 2018. Fonte: INPS (2018).

<sup>7</sup> Alcuni Stati membri dell'UE forniscono incentivi per i padri attraverso la concessione di premi in denaro o in giorni di congedo extra ai genitori che condividono il congedo parentale. In Svezia, ad esempio, i genitori ricevono un bonus finanziario se, non solo condividono, ma distribuiscono equamente il loro congedo parentale (Eurofound 2015).

Nei paesi europei, il ricorso al congedo di paternità e al congedo parentale da parte dei padri è aumentato negli ultimi anni, tuttavia i livelli di adesione sono ancora relativamente bassi. La ricerca Eurofound (2015) dimostra che a livello europeo il ricorso al congedo parentale e di paternità dipende da specifiche caratteristiche che differiscono in ciascuno Stato, come la durata, il compenso, le disposizioni per la condivisione tra i due genitori e la flessibilità con cui è possibile gestire il tempo di congedo. Le modalità di ripartizione del congedo parentale tra i genitori dipendono da molti fattori fra loro intrecciati: (scarsa) conoscenza delle modalità di fruizione del congedo; disparità dei compensi; disponibilità e flessibilità delle strutture per l'infanzia; modelli culturali prevalenti di organizzazione familiare; la misura in cui i lavoratori temono l'isolamento dal mercato del lavoro quando si assentano.

Come emerso anche a livello nazionale, dall'indagine *"Diamo voce ai papà"* condotta da Piano C, l'aspetto culturale è uno degli elementi nodali nella decisione o meno dei padri di partecipare alla cura dei figli e di supportare la carriera lavorativa della madre (cfr. Piano C 2017). Spesso questo tema si gioca innanzitutto all'interno della propria famiglia: in molti casi, evidenzia l'indagine, i papà non usufruiscono del congedo parentale perché ne ha usufruito interamente la madre o perché non sono i padri a occuparsi personalmente della gestione quotidiana dei figli (61% dei rispondenti tra coloro che non hanno usufruito del congedo parentale). La stessa indagine evidenzia però che spesso i padri esprimono un desiderio di protagonismo nel rapporto con i figli e in tal senso non si sentono tutelati.

Una ricerca svolta in Repubblica Ceca da Open Men's League nel 2013 ha evidenziato che quasi i due terzi delle donne non desideravano che i propri partner usufruissero al posto loro del congedo parentale. La ragione più importante riguarda le finanze delle famiglie: due terzi delle donne intervistate si sono dette preoccupate che la conseguente perdita finanziaria sarebbe stata troppo dannosa. Inoltre, un terzo delle donne intervistate ha dichiarato che i padri non sarebbero stati in grado di prendersi cura correttamente dei propri figli; mentre la stessa percentuale di donne ha dichiarato di non voler rinunciare al proprio ruolo tradizionale di madre. Di contro, il 42% degli uomini ha dichiarato che avrebbe desiderato godere del congedo se avesse avuto un figlio (Eurofound 2015). Ciò che emerge da queste analisi è un cortocircuito organizzativo-culturale che nelle famiglie ancora schiaccia le madri come *"carer"* e i padri come *"breadwinner"*, rendendo difficile attuare una reale equa distribuzione dei carichi di cura (Piano C 2017).

Altro elemento determinante è l'aspetto economico. La decurtazione dello stipendio prevista con l'utilizzo del congedo parentale porta le famiglie (al di là dell'esigenze legate all'allattamento che ovviamente fanno ricadere la scelta di utilizzo del congedo sulla madre) a propendere alla salvaguardia dello stipendio più alto,

tradizionalmente quello maschile<sup>8</sup>. Come dimostrato dai dati presentati dal Rapporto Assimoco (2018), nel confronto fra 4 paesi EU, la proporzione di utilizzo (del congedo parentale o di paternità) sembra essere proporzionale al livello di indennità: in Spagna e Francia, dove il congedo di paternità è remunerato al 100%, lo utilizza rispettivamente il 74% e il 62% dei padri. In Germania, dove quello parentale è remunerato al 65%, il 34% dei padri fa ricorso ai 2 mesi di quota riservata. In Italia, invece, dove l'indennità per il congedo parentale è del 30% (se la madre non ne ha usufruito) o dello 0%, solo il 20% delle domande proviene dai padri.

La decisione dei padri di prendere il congedo parentale non dipende solo dalla quantità di benefici e tempo a loro riservati, ma anche da quanto siano flessibili i diritti alle ferie e quanto sia fattibile conciliare vita e lavoro. Ad esempio, i regolamenti che prevedono i congedi parentali part time, come il sistema olandese, facilitano il reinserimento dei genitori o il proseguimento dell'occupazione, con un vantaggio anche per il datore di lavoro, perché i dipendenti non saranno completamente assenti per la durata del congedo. Un altro modo importante per migliorare la flessibilità è consentire ai genitori di prendere il congedo fino a una certa età del bambino e in diverse fasi, non necessariamente cronologiche. Il diritto dei genitori a lavorare in orari flessibili, come nel caso del Portogallo per i genitori con figli di età fino a 12 anni, supporta ulteriormente i padri nel compito di cura dei figli (Eurofound 2015).

### 3. MAAM - LIFE BASED LEARNING

Il primo paragrafo ci ha permesso di contestualizzare la genitorialità sottolineandone le criticità in rapporto al tema occupazionale e agli strumenti di conciliazione esistenti. All'interno di questo quadro, il progetto *MAAM (Life Based Learning)* agisce sul fronte della conciliazione vita-lavoro aiutando i genitori a trovare una sinergia tra i molteplici ruoli di ognuno sul fronte lavorativo e familiare, nella scoperta che la genitorialità non è un limite ma una risorsa per tutti gli ambiti della vita. Il percorso digitale *MAAM* è nato nel 2015 per le donne in congedo di maternità e le neomamme con il motto "maternity as a master". Dal 2017 il progetto si è allargato ai papà e il motto è allora diventato "Life Based Learning". Nelle pagine che seguono sarà comunque utilizzato l'acronimo *MAAM*.

Il percorso *MAAM* è erogato attraverso le aziende che, aderendo all'approccio alla base del progetto, offrono questa possibilità ai propri dipendenti. Il protagonismo delle imprese coinvolte dimostra che è possibile anche per il mondo produttivo concepire la genitorialità non come un ostacolo che indebolisce le aziende ma, al contrario, come una opportunità che le rende più forti e competitive. Punto di partenza del progetto è la convinzione che l'esperienza genitoriale, se accompagnata da un percorso di

---

<sup>8</sup>In Italia mediamente, gli uomini percepiscono una retribuzione annua lorda (RAL) pari a 30.676 euro, mentre le donne si fermano in media a 27.228, con una differenza del 12,7% (Save the Children 2018).

consapevolezza, possa contribuire in maniera positiva allo sviluppo personale dell'individuo e delle sue competenze trasversali, al pari di un vero e proprio master. Non si tratta più, quindi, di conciliare i diversi ruoli, ma di creare una sinergia tra di essi che innesti un circolo virtuoso, perché quello che si impara attraverso la genitorialità può essere utile al lavoro e viceversa: gli ideatori di *MAAM* parlano di "transilienza", una meta-competenza che permette alle competenze e alle energie di fluire da una parte all'altra della vita. *"Il termine è stato preso in prestito dalla fantascienza, ma viene usato anche nell'ambito dell'innovazione sociale, con una definizione che mescola le parole 'transizione' e 'resilienza'"* (Vitullo e Zezza 2014).

Il progetto *MAAM* per primo affronta il tema dell'identità maschile e di come in relazione ad essa si allena l'intelligenza emotiva, scardinando l'idea che in ambito lavorativo, la genitorialità sia una condizione di fragilità (fisica e psicologica), a favore di una ipotesi in cui tale condizione sia portatrice non solo di arricchimento umano ma anche di competenze, per madri e padri.

È rilevante segnalare che, nonostante questo tema non sia mai stato affrontato adottando questo approccio, gli studiosi Popper e Mayseless (2002) hanno indagato come sia possibile individuare un'analogia tra le caratteristiche del genitore e quelle del cosiddetto leader trasformazionale, ovvero colui che, attraverso un approccio empatico, è in grado di ispirare, motivare, portare al raggiungimento dei risultati e a un buon livello di autonomia e realizzazione le persone in azienda. Sostengono infatti gli autori che i leader trasformazionali, come i genitori, sono figure il cui ruolo include la guida, la presa in carico e la cura di altri soggetti meno forti di loro e il cui destino è altamente dipendente da essi. Questa riflessione arricchisce il modello *MAAM* perché avvalorata il fatto che tale percorso possa suscitare interesse anche nella sfera paterna, facendo leva sul fatto che attraverso la genitorialità si acquisiscono competenze che possono diventare una risorsa per il raggiungimento di una carriera di successo.

Valore aggiunto è aver costruito un modello innovativo di *life based learning*: *MAAM* infatti rivoluzionando i tradizionali metodi di apprendimento, risponde all'esigenza delle aziende di investire in soluzioni formative all'avanguardia. Come riportato anche nel Rapporto McKinsey e Ashoka (2018), le competenze soft - ormai riconosciute essere fondamentali per l'efficacia lavorativa - sono molto difficili da migliorare perché richiedono un esercizio pratico difficilmente attuabile in aula. Tale Rapporto ha validato il metodo *MAAM* come soluzione efficace perché destinabile orizzontalmente a tutta la popolazione aziendale ed erogabile attraverso una modalità che permette di ottimizzare il tempo speso per l'apprendimento. *MAAM* consente di trasformare esperienze di vita "vera" in palestre di formazione, un cambiamento culturale circa il modo in cui pensiamo e costruiamo l'apprendimento degli adulti e non solo. Inoltre, il metodo aumenta la propria efficacia perché fa leva sul fatto di essere proposto con un criterio di rilevanza e motivazione: il percorso infatti è destinato solo a genitori con figli nella fascia 0-3 anni. Ci si può aspettare che questo aumenti l'interesse dei partecipanti e la loro ricettività.

Come ampiamente descritto da MAAM (2017) il metodo applicato si basa su teorie quali la *role accumulation*<sup>9</sup>, il *positive spillover*<sup>10</sup>, la generatività<sup>11</sup>, l'apprendimento esperienziale<sup>12</sup> e il *life based learning*<sup>13</sup>, per indagare e al tempo stesso attivare lo sviluppo di risorse personali e competenze trasversali dei partecipanti. Ciò viene applicato attraverso un percorso individuale su base volontaria che i dipendenti delle aziende aderenti al programma, con figli fino ai 3 anni di età, possono intraprendere attraverso una piattaforma online differenziata per mamme e papà nei quesiti proposti. Proprio come con la maternità, a partire dalla vita di tutti i giorni, attraverso pensieri, esercizi e riflessioni, i padri possono imparare a riconoscere e allenare le competenze relazionali, organizzative e creative, tra le più ricercate dal mercato del lavoro oggi: l'ascolto, l'empatia, la gestione del tempo e delle priorità, la creatività, e l'agilità intellettuale.

#### 4. IL DATABASE MAAME L'ANALISI QUALI-QUANTITATIVA

Il percorso MAAM si compone di ventiquattro moduli la cui compilazione richiede mediamente venti minuti ciascuno. La prima sezione denominata "alla scoperta del tuo master" è composta da quattro moduli dedicati all'apprendimento di quello che le neuroscienze e le scienze comportamentali hanno rilevato sull'essere genitori. La seconda sezione, articolata in dodici moduli e intitolata "il master in azione" è dedicata al rafforzamento delle competenze trasversali connesse alla genitorialità attraverso video, testi, domande e differenti attività pratiche. La terza sezione "il master al lavoro" si articola in quattro moduli e mette alla prova il metodo MAAM puntando, in particolare, sulla verifica delle competenze acquisite soprattutto con riferimento

---

<sup>9</sup> La *role accumulation* considera positivamente l'impatto che ha sugli individui il ricoprire simultaneamente più ruoli. I risultati degli studi, l'uno caratterizzato dall'uso di metodi di ricerca qualitativi e quantitativi, possono essere suddivisi in due aree: i risultati qualitativi suggeriscono che i ruoli che le donne ricoprono nella loro vita personale portano benefici psicologici, supporto emotivo, capacità di multitasking e opportunità per arricchire le competenze interpersonali; la pratica alla leadership che migliora l'efficacia nel ruolo manageriale. I risultati quantitativi indicano come il ricoprire ruoli multipli sia positivamente correlato alla soddisfazione di vita, all'autostima e all'accettazione di sé.

<sup>10</sup> Nell'ambito della *role accumulation*, il *positive spillover* è uno "straripamento positivo" che permette di trasferire le capacità sviluppate da un ambito all'altro, in un'ottica non più di conciliazione o persino di equilibrio, ma di sinergia fra i diversi ambiti di vita.

<sup>11</sup> Per generatività si intende "l'interesse a fondare e guidare la generazione successiva" (Erikson 1959) attraverso l'allevamento dei figli o imprese creative o produttive.

<sup>12</sup> L'apprendimento esperienziale è un modello di apprendimento basato sull'esperienza. Il modello, elaborato da Kolb (1984) con la pubblicazione di "*Experiential learning. Experience as the Source of Learning and Development*", prevede che il processo di apprendimento dell'adulto passi attraverso 4 fasi: l'esperienza concreta di situazioni, fatti, problemi; l'osservazione e la riflessione; la concettualizzazione astratta e la generalizzazione; la sperimentazione attiva con verifica dei concetti, per tornare nuovamente all'esperienza.

<sup>13</sup> Nella prospettiva del *life based learning* ogni esperienza, in ogni contesto, è un'opportunità di sviluppo di competenze che se riconosciute, registrate, capitalizzate e utilizzate diventano risorse personali disponibili in ogni contesto di vita, portando benefici sia all'individuo sia ai diversi gruppi ed organizzazioni nei quali agisce.



all'efficacia. La quarta e ultima sezione "project work" è composta anch'essa da quattro moduli e mira ad allenare la transilienza e quindi la capacità di trasferire le proprie esperienze di vita al lavoro e viceversa.

I dati analizzati in questo lavoro sono stati estratti dal database *MAAM* nel luglio 2018. Al momento dell'estrazione, 764 padri erano registrati al percorso e di questi 317 lo avevano effettivamente intrapreso. L'analisi delle informazioni raccolte ha consentito di: delineare le caratteristiche socio-demografiche dei partecipanti al percorso (paragrafo 4); individuare le ragioni che hanno spinto i padri a partecipare (paragrafo 4); riflettere su alcuni aspetti specifici della paternità (paragrafo 5).

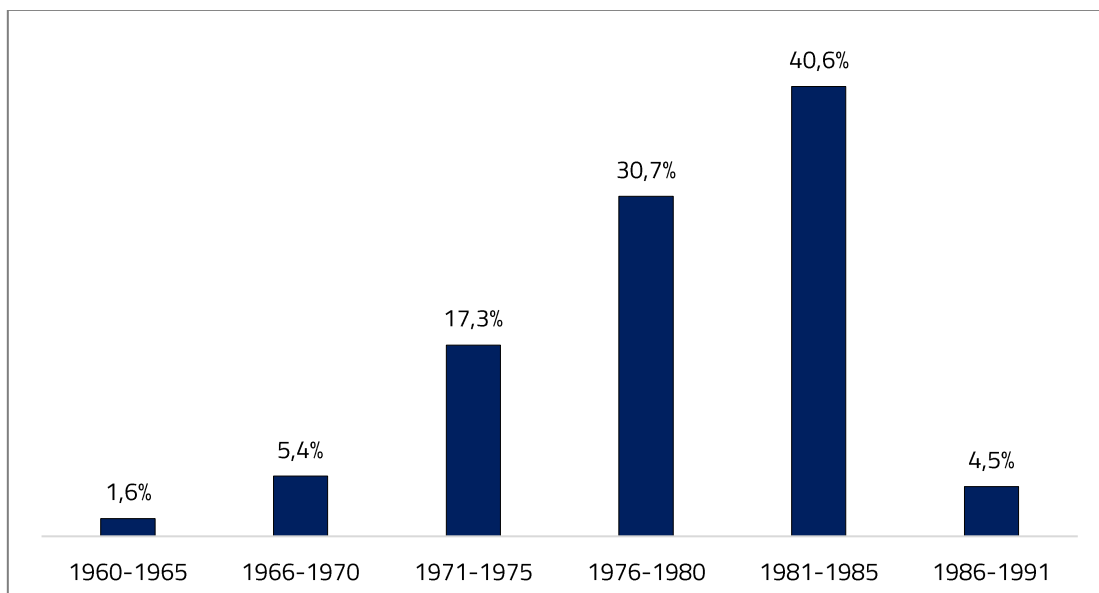
Le domande analizzate sono state selezionate considerando non solo la rilevanza tematica ma anche il numero di risposte raccolte. Infatti, il differente stato di avanzamento all'interno del percorso ha fatto sì che alcune domande, pur essendo rilevanti rispetto agli obiettivi del presente lavoro, siano state al momento escluse dall'analisi a causa dello scarso numero di risposte raccolte. La piattaforma *MAAM* contiene numerose domande e, di conseguenza, una parte consistente dell'analisi è qualitativa e ha l'obiettivo di far emergere i temi e le categorie chiave delle risposte date; alcune domande sono state analizzate con l'ausilio del software per l'analisi qualitativa Nvivo, che permette la categorizzazione ipertestuale e l'analisi incrociata dei dati.

## 5. LE CARATTERISTICHE SOCIO-DEMOGRAFICHE E LE RAGIONI CHE HANNO SPINTO A PARTECIPARE AL PERCORSO

In questa sezione sono stati analizzati i dati di quanti hanno intrapreso il percorso *MAAM* e sono quindi stati esclusi coloro che, pur essendosi registrati e avendo quindi fornito le informazioni anagrafiche, non hanno di fatto iniziato il percorso. Si tratta di 317 papà occupati in 23 grandi aziende.

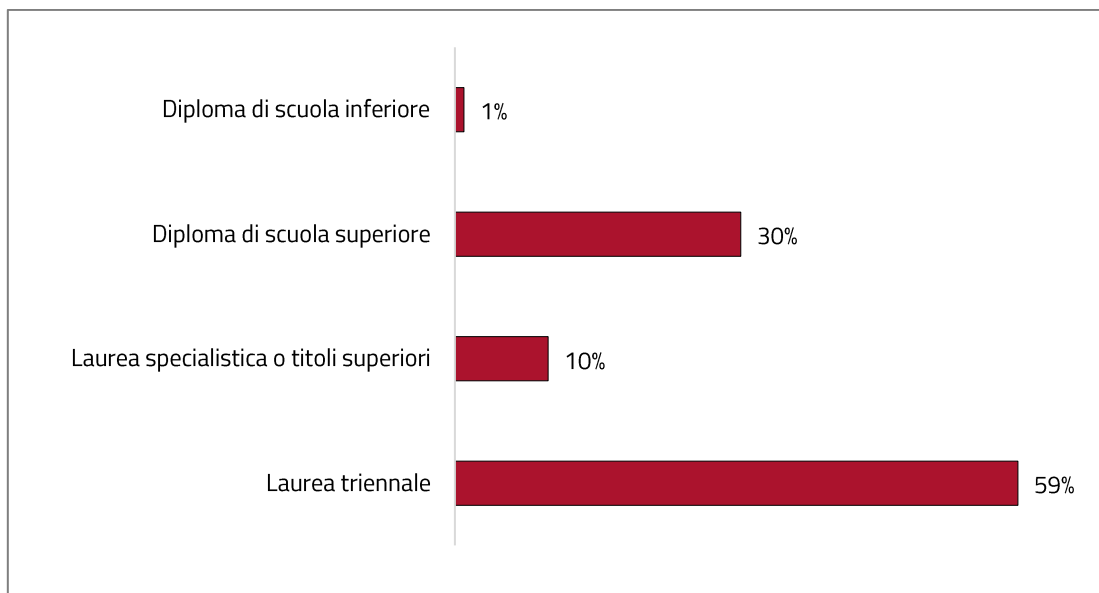
Considerando l'anno di nascita dei partecipanti al percorso *MAAM*, vediamo che nel 41% dei casi i papà hanno un'età compresa fra 33 e 37 anni, seguono (31%) quelli che hanno fra 38 e 42 anni. Il 24% ha 43 anni o più, mentre il restante 4% ha fra 27 e 32 anni (Fig. 1). Considerando invece il titolo di studio, vediamo che nel 59% dei casi i papà che hanno intrapreso il percorso *MAAM* sono in possesso di una laurea triennale, il 10% possiede una laurea specialistica o un titolo di studio superiore (Master); il 30% un diploma superiore e il restante 1% la licenza media o un altro titolo di studio (Fig. 2).

Figura 1. Anno di nascita dei partecipanti al percorso; distribuzione percentuale (tot. 313).



Fonte: elaborazione delle autrici.

Figura 2. Titolo di studio dei partecipanti al percorso (tot. 316).



Fonte: elaborazione delle autrici.

Rispetto alla posizione lavorativa, il 31% dei rispondenti ricopre una posizione manageriale (Fig. 3). Infine considerando il numero di figli, emerge che il 65% dei partecipanti ha iniziato il percorso in relazione alla nascita del primo figlio, mentre nel rimanente 35% si tratta di figli successivi al primo (Fig. 4).

Figura 3. Partecipanti al percorso MAAM: posizione lavorativa (tot. 317).

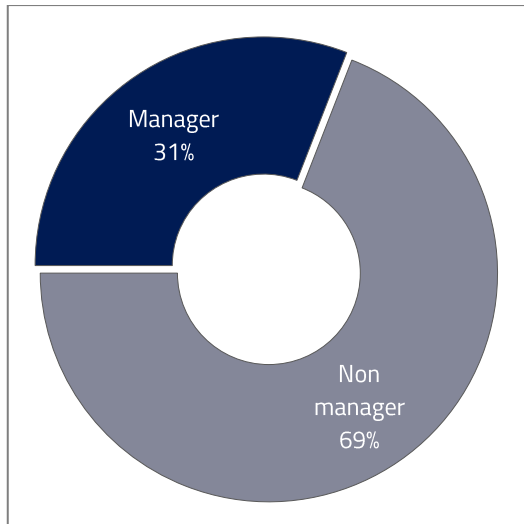
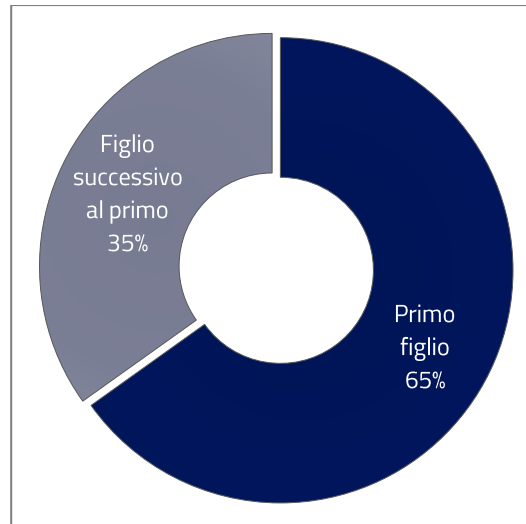


Figura 4. Primo figlio o altri figli per i partecipanti al percorso MAAM (tot. 218).

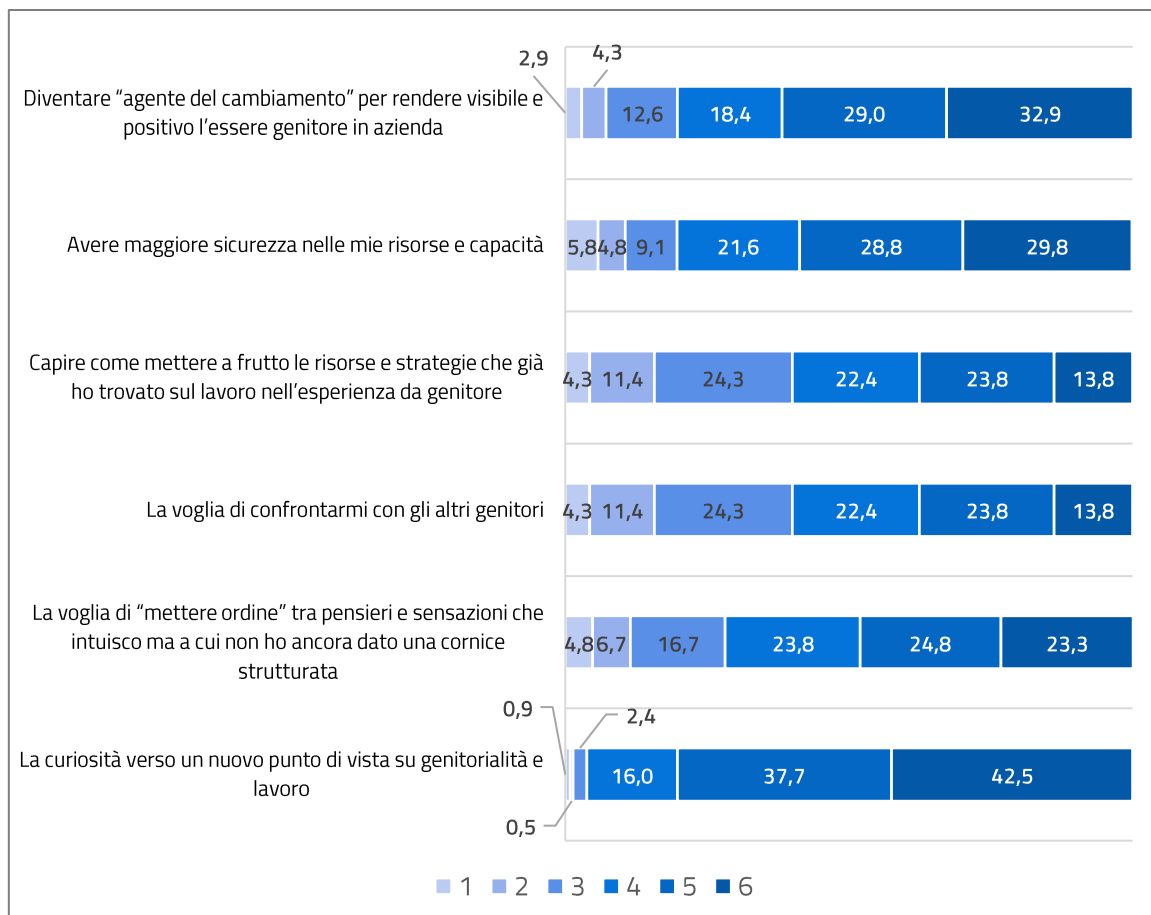


Fonte: elaborazione delle autrici.

Il percorso sottopone ai partecipanti la domanda *“Cosa ti spinge a cominciare?”* e chiede di valutare una serie di risposte, selezionate in base a quello che altri partecipanti hanno scritto in precedenza e/o di aggiungerne di nuove. Per ogni risposta si chiede di attribuire un valore da 1 a 6; dove 1 corrisponde a *“per niente”* e 6 a *“moltissimo”*.

Come evidenziato dalla figura 5, al momento dell'estrazione, le risposte valutate sono state sei e, fra queste, quella che ha ricevuto la percentuale più alta di risposte - pari a *“moltissimo”* (42,5%) - è quella in cui si afferma che a spingere i padri a partecipare al percorso *MAAM* è *“la curiosità verso un nuovo punto di vista su genitorialità e lavoro”*. Seguono, con rispettivamente il 32,9%, il 29,8% e il 23,3% di risposte dello stesso tipo (valore 6) le affermazioni *“diventare agente del cambiamento per rendere visibile e positivo l'essere genitore in azienda”* e *“la voglia di mettere ordine tra pensieri e sensazioni che intuisco ma a cui non ho dato ancora una matrice strutturata”*. Percentuali inferiori (pari al 13,8%) si riscontrano poi nel caso di affermazioni quali *“capire come mettere a frutto le risorse e strategie che già ho trovato sul lavoro nell'esperienza da genitore”* e *“la voglia di confrontarmi con altri genitori”*.

Figura 5. Le motivazioni che hanno spinto i papà a partecipare al percorso MAAM, valori %\*.



\*Per ciascuna affermazione il numero di valutazioni raccolte oscilla fra 207 e 212.

Fonte: elaborazione delle autrici.

## 6. COME VIVONO LA PATERNITÀ I PARTECIPANTI AL PERCORSO

L'analisi si è concentrata in particolare su undici domande che sono state raggruppate con riferimento a quattro aree tematiche. La prima area tematica si focalizza sui cambiamenti connessi alla paternità sia per quanto riguarda la vita quotidiana sia le relazioni interpersonali. La seconda si concentra sulla conciliazione fra paternità e gli altri ruoli ricoperti dai padri; la terza si focalizza sul ruolo dei padri nella società e in azienda. La quarta indaga la correlazione fra paternità e leadership. Come specificato di seguito, il numero di risposte alle singole domande varia; ciò è dovuto al fatto che i percorsi intrapresi dai papà sono attualmente in corso e raccolgono quindi numeri variabili su ciascun quesito.

## 6.1. Cambiamenti e paternità

Un aspetto che merita di essere indagato riguarda i cambiamenti che discendono dalla paternità. A questo proposito abbiamo analizzato tre domande. La prima è volta a indagare quali siano stati i principali cambiamenti nella vita quotidiana dei papà.

Le risposte raccolte sono 164, di cui 14 sono state escluse dall'analisi perché non centrate rispetto alla domanda o non chiare (tabella 4). Nelle 150 risposte analizzate, l'influenza della paternità sulla quotidianità è considerata una criticità in quasi un terzo dei casi (45). Nella maggior parte di questi casi (31 su 45) la criticità principale riguarda la contrazione del tempo libero, come si evince da queste risposte:

*“Riduzione del tempo a disposizione per me stesso. Momenti di serenità mentale, che forse prima erano troppi e alla cui mancanza a fatica riesco ad abituarli”;*

*“Minor tempo a disposizione e quindi maggior difficoltà a conciliare lavoro, famiglia, hobbies e interessi personali”;*

*“Avere pochissimo tempo da dedicare a tutto ciò che non riguarda figli e lavoro”.*

Aumenta insomma la complessità nella gestione familiare, si riduce il tempo a disposizione, ed è necessario stabilire priorità dovendo sacrificare alcune attività.

Tabella 4. I principali cambiamenti che la paternità ha portato secondo i partecipanti al percorso.

Quali sono stati i principali cambiamenti della vita quotidiana?	Risposte	%	
Risposte che evidenziano criticità	<i>Contrazione del tempo libero</i>	31	21
	<i>Altro</i>	14	9
	<i>Totale</i>	45	30
Risposte neutre	<i>Riorganizzazione del tempo e/o ridefinizione delle priorità</i>	82	55
Risposte che evidenziano elementi positivi	<i>Influenza positiva che si riflette su diversi aspetti della quotidianità</i>	23	15
Totale risposte analizzate		150	
Risposte non centrate		14	
Totale risposte raccolte		164	

Fonte: elaborazione delle autrici.

Due terzi dei rispondenti sono però meno critici. In 82 casi i partecipanti al percorso non esprimono un giudizio né negativo né positivo. Le risposte fanno riferimento alla riorganizzazione del tempo e/o alla ridefinizione delle priorità: diminuisce il tempo per sé a vantaggio dei figli e le priorità personali passano in secondo piano. Vi sono poi 23 rispondenti per cui la paternità è associata a cambiamenti valutati più che positivamente. In questo caso l'influenza positiva riguarda differenti aspetti della

quotidianità: dalla comunicazione con la partner alla migliore capacità di gestire il tempo, fino alla scoperta di risorse che i rispondenti non credevano di avere:

*“Più alzate in notturna, ma stranamente ho più energia. La comunicazione con Federica ancora maggiore per capire le sue preoccupazioni [...] nel tentativo di rassicurarla. Diminuite le uscite serali”;*

*“Avere sempre mille cose da fare, prima mi lamentavo che non riuscivo a fare tutto quello che volevo, adesso ne faccio molto di più nello stesso tempo.... come faccio... non lo so... è l'amore che mi danno che lo fa al posto mio”;*

*“Essere efficiente al lavoro anche con meno ore di sonno; essere un mago a cambiare i pannolini; cercare sempre idee nuove e formative per coinvolgere i figli nel tempo libero”.*

Questo aspetto è confermato anche dalle (per ora ridotte) risposte alla seguente domanda *“Quali sono i cambiamenti che stai vivendo nell'organizzazione delle tue giornate?”*. Undici dei 16 rispondenti offrono una lettura più aperta e positiva verso i cambiamenti connessi con la paternità. In particolare, è ricorrente la sottolineatura che i cambiamenti riguardino in particolare la semplificazione, l'imparare a darsi delle priorità optando per le attività che sono davvero importanti e il saper delegare ad altri ciò che non si può fare per mancanza di tempo. In molti casi, inoltre, i rispondenti specificano che semplificare, darsi delle priorità e delegare è fatto in funzione della famiglia che diventa sempre più centrale nella vita dei neo-padri.

I cambiamenti non riguardano solo la vita quotidiana ma anche le relazioni come indagato dalla domanda *“Quali sono i cambiamenti che stai vivendo nelle tue relazioni?”*. Le risposte raccolte sono 18. I rispondenti citano variamente mogli, famiglia, figli/e, nonni, amici e colleghi. Soggetti che i neo-padri indicano come gli interlocutori con i quali si stanno verificando cambiamenti relazionali. In un terzo dei casi si sottolinea un cambiamento nei rapporti con la moglie/compagna che passa da una presa di consapevolezza della crescita dei carichi di cura in capo alla madre e di conseguenza una crescita della stima nei suoi confronti. Le relazioni, in passato più conflittuali, diventano più pacifiche e alimentate da un rafforzamento dei legami familiari che vanno anche a ricomprendere e coinvolgere i nonni, la famiglia allargata e in alcuni casi gli amici. Nei confronti della cerchia parentale cresce la fiducia e quindi la capacità di delegare e condividere i carichi di cura che la paternità comporta:

*“La fortuna è che mi fido molto delle persone a me vicine (la mia famiglia e quella di mia moglie, compresi anche i vari fratelli e sorelle di ciascuno) e questo mi consente di delegare stando tranquillo”;*

*“Sicuramente ho aumentato di gran lunga la fiducia in mia moglie. Si occupa lei dalla mattina fino al mio rientro del bimbo”;*

*“Con gli altri le relazioni sono ottime, io e mia moglie riusciamo a delegare e lasciare fare agli altri”.*

Un padre sottolinea che tutto questo ha anche un risvolto positivo sul fronte lavorativo:

*“Vedo il lavoro in modo più distaccato: continuo a farlo con passione ma con meno identificazione, e questo ha aumentato la mia efficacia”.*

Altri due in termini relazionali al di fuori del contesto familiare:

*“Sono più socievole, affronto argomenti di natura genitoriale che prima non mi sarei mai sognato, mi confronto con i miei amici e colleghi continuamente su questi temi”;*

*“Sicuramente sento la responsabilità dell'essere padre e do maggior peso alle relazioni, prestando maggior attenzione a quello che gli altri possono pensare e a quello che gli altri hanno vissuto come padri cercando di creare legami più forti che possano aiutarmi in questo difficile compito”.*

## 6.2. Ruoli e paternità

Il percorso mira anche a comprendere come i neo-papà sentano di conciliare la paternità con altri ruoli. La domanda *“Come convivono in te l'essere padre e i tanti altri aspetti della tua vita?”* ha raccolto 152 risposte (tabella 5). Quelle per cui le risposte fornite sono state davvero coerenti con la domanda sono 70. In molti casi, infatti, i rispondenti si sono concentrati sulla paternità in generale e su come questa esperienza abbia inciso sulla loro vita, senza concretamente focalizzarsi su come i diversi aspetti della vita (in primis paternità e lavoro) convivano.

*Tabella 5. Paternità e altri aspetti della vita secondo i partecipanti al percorso.*

<b>Come convivono in te l'essere padre e i tanti altri aspetti della tua vita?</b>	<b>Risposte</b>	<b>%</b>
Valutazione positiva	26	37
Valutazione negativa	10	14
Valutazione sia positiva sia negativa	34	49
Totale risposte analizzate	70	100
Risposte non centrate	89	
Totale risposte raccolte	159	

*Fonte: elaborazione delle autrici.*

Considerando le sole risposte “centrate” rispetto a quanto richiesto, in 26 casi emerge una valutazione positiva che sottolinea come i vari “ruoli” convivano serenamente e la paternità abbia portato anche un miglioramento degli altri aspetti, come esemplificato da queste risposte:

*“Convivono benissimo, la genitorialità mi ha migliorato in ogni campo della mia vita; mi ha dato forza mi ha dato la calma e l'obiettività che prima non avevo”;*

*“L'essere padre è l'elemento che completa e migliora il mio essere al tempo stesso uomo, marito, figlio, amico, professionista, manager”;*

*“La paternità mi ha permesso di dare maggiore pienezza a tutti gli altri aspetti della vita”.*

All'opposto, in 10 casi i rispondenti hanno enfatizzato gli aspetti critici. Le risposte, in questo caso, evidenziano infatti una difficoltà nel conciliare la paternità con le altre sfere della vita:

*“Convivono con difficoltà, sto imparando a gestire il mio tempo per cercare di essere un padre migliore”;*

*“Per il momento male, è difficile conciliare gli aspetti lavorativi per cui ho dato sempre piena disponibilità con la voglia e l'obbligo di tornare a casa prima per essere padre”;*

*“È difficile perché i figli sono arrivati dopo e alcune cose hanno delle priorità che non puoi rimandare e ti fanno stare male perché non puoi andare dai figli”.*

Fra questi due estremi si collocano poi tutte quelle risposte che evidenziano al contempo elementi positivi e criticità (34) senza porre troppa enfasi né sugli uni né sugli altri:

*“Riescono a convivere molto bene anche se ovviamente a volte è difficile conciliare tutti gli impegni soprattutto quando si sovrappongono”;*

*“Convivono con serenità anche se le difficoltà sono numerose dal momento che i vari aspetti comportano impegni sovente inconciliabili tra di loro”.*

Questo aspetto è indagato anche da una seconda domanda, così formulata: “Che cosa pensi di questo modo di interpretare l'aver molti ruoli nella propria vita: siamo davvero delle torte?”. Questo tema riguarda il concetto per cui rivestire più ruoli rende più forte l'individuo superando quindi il concetto di conciliazione come compromesso e fragilità. Le risposte raccolte sono 107, di cui 102 coerenti con la domanda posta. Delle 102 risposte coerenti 66 danno risposta affermativa, 30 negativa e 6 sostanzialmente neutra (tabella 6). Appare interessante che in un caso o nell'altro



alcuni papà si soffermano sul tema della mutabilità delle condizioni (e dunque della “ripartizione” della torta) nel corso della vita:

*“Si prova a destreggiarsi e forse quello della torta è l'esempio migliore, solo che la grandezza dei pezzi cambia in base alle priorità del momento”;*

*“Sì, siamo delle torte ma nel corso della nostra vita cambiano gli spicchi in funzione del periodo. Poi questi stessi spicchi possono essere anche di dimensioni variabili”;*

*“Mi sembra una bella metafora della vita; purtroppo col tempo le energie calano anche e quindi è una torta che tende anche a ridursi di diametro”.*

Altri papà si soffermano sul tema della permeabilità tra gli spazi e i ruoli giocati nella propria vita, come descritto di seguito:

*“L'idea della torta non mi convince, credo sia più corretto gestire la vita in maniera permeabile tra le diverse cose da fare”;*

*“Non lo condivido affatto perché è un sistema a compartimenti stagni. Magari per qualcuno funzionerà ma non per me”;*

*“No, io credo che ci sono energie, spazi e tempi che mutuano tra area e area. Così per magia le energie crescono, gli spazi si dilatano e i tempi si concentrano”;*

*“No, abbiamo diversi ruoli ma ogni ruolo ci fornisce competenze utili a diventare migliori anche negli altri”.*

Tabella 6. Come interpretano l'avere molti ruoli nella vita i partecipanti al percorso.

Siamo davvero delle torte?	Risposte	%
Si	66	65
No	30	29
Risposte neutre	6	6
Totale risposte analizzate	102	100
Risposte non centrate	5	
Totale risposte raccolte	107	

Fonte: elaborazione delle autrici.

È inoltre interessante come a questo tema si leghino due domande, la prima “Quali dimensioni hai notato con più frequenza” cui hanno risposto 78 papà e la seconda “Hai notato qualche tipo di sinergia tra loro” che ha raccolto 31 risposte. Queste indagano i tipi di ruolo che i padri ritengono di rivestire nella propria vita - lavoratore, fratello, figlio, compagno, ecc. – riconoscendo esserci tra questi ruoli sinergia e occasione di arricchimento reciproco.

Delle 31 risposte alla domanda se queste dimensioni siano in sinergia, 10 la escludono o la ritengono parziale (solo per i ruoli familiari), 13 la vedono come

possibile o molto possibile, e 8 esplicitano gli “elementi chiave” della sinergia: le “persone a cui tengo e con cui mi piace relazionarmi”, le capacità di “empatia e capacità di ascolto”, “la pazienza che ho con mio figlio... (che) uso anche in ufficio”, le “capacità organizzative e programmatiche”. Gli elementi chiave della sinergia sono quindi le relazioni e le capacità, che, come rileva un partecipante, “si intersecano tra loro”. Interessante una risposta, che pone l’accento sull’identità, un’identità “donata al figlio” come elemento di coesione unitaria: “La convergenza del tutto, si realizza oggi con l'unico scopo di dare al figlio quanto si è appreso negli anni; materiale o immateriale che sia, reale o immaginario il bagaglio culturale è ‘tutto assieme’, sono ‘io che mi dono a lui’”.

### 6.3. Quale ruolo per i padri nella società e in azienda

Puntando l’attenzione su ostacoli alla paternità e ruolo dei papà in azienda, si trova conferma di quanto descritto nella parte introduttiva del working paper. Dalle 104 risposte raccolte su questo tema emerge che il ruolo dei padri è pressoché invisibile, poco riconosciuto e scarsamente tutelato di contro ad un crescente desiderio degli uomini di poter esprimere la loro natura genitoriale nel privato così come negli ambienti sociali e di lavoro.

La prima domanda analizzata è stata: “Quali ostacoli pensi che incontri un padre oggi? Scegli fra le risposte che gli altri partecipanti hanno dato prima di te, o aggiungi un'altra risposta se vuoi”. Le difficoltà individuate nelle 36 risposte raccolte possono essere ricollegate a: cultura della società, incomprensione in azienda, assenza misure di welfare state e di tutela, conciliazione vita-lavoro, educazione, difficoltà economiche. Ciò che emerge dalle risposte date è che la difficoltà di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è preponderante sulle altre, sono infatti 14 i rispondenti che hanno espresso la propria fatica nel gestire la vita familiare con gli orari lavorativi:

*“Troppe ore lavoro al giorno, magari anche legate a spostamenti dovuti a posti di lavoro lontani da casa. Essere connessi, l'uso di smartphone e simili fanno sì che non si riesca a staccare veramente da lavoro”;*

*“La difficoltà di dividersi tra famiglia e lavoro. A volte è difficile arrivare a casa con la giusta energia per dedicare ai figli la qualità che meritano”.*

L’incomprensione in azienda è il secondo ostacolo individuato (8 rispondenti) ed è ben sintetizzato nella seguente risposta:

*“Un certo scetticismo nella vita di tutti i giorni quando si dimostra la volontà di partecipare attivamente alla cura del bambino e sorpresa quando effettivamente lo si fa. Al lavoro diventa difficile da spiegare, a volte anche imbarazzante, che un papà potrebbe voler del tempo da destinare alla cura della famiglia e della casa. C'è un muro invisibile fatto da tante persone "aziendaliste" che mettono al primo posto il*

*lavoro e pretendono che anche gli altri facciano lo stesso, ma non si accorgono della lenta e continua fusione di queste due vite separate. Gli stessi responsabili ti dicono "che bravo papà che sei" e poi ti mandano delle mail da gestire quando sei in paternità".*

Emerge poi il problema della cultura nella società (8 rispondenti):

*"La cultura dominante, in Italia, assegna un ruolo minoritario al padre in ambito familiare. E' questo il maggior limite. Un padre che si dedica alla famiglia non è, purtroppo, considerato positivamente. Quest'opinione si riflette su tutti gli aspetti della vita sociale: politica, legislazione, lavoro, relazioni umane. La divisione dei compiti per "genere" è ancora fortemente radicata".*

L'analisi è proseguita soffermandosi sulla domanda: "La paternità è visibile in azienda? Cosa ne pensi?". Le risposte raccolte sono 68, tutte coerenti con la domanda posta. 35 rispondenti rispondono in modo negativo e sono molto critici. La paternità non è visibile in azienda e neanche valorizzata. Le risposte però pongono l'attenzione su aspetti diversi. Per alcuni è l'azienda in quanto tale (il vertice, i colleghi nelle posizioni apicali, il management) a non mettere in campo misure di sostegno alla paternità (e in alcuni casi anche alla maternità) o ad avere atteggiamenti che oscillano tra l'indifferenza e l'ostilità nei confronti dell'essere padri. Per altri sono per lo più i colleghi a mostrare disinteresse o una scarsa attenzione nei confronti dei neo-padri:

*"La parola più corretta è "alieno". Porto mio figlio a fare il vaccino, vado a casa alle 17.00 perché vado a giocare con lui .... la risposta è: già a casa alle 5, di la verità che vai a fare l'aperitivo".*

*"In azienda la paternità è invisibile, nessuno la considera, complimenti per la nascita e poi tutto come prima!".*

È però anche chiaro dalle risposte che mentre alcuni fanno esplicito riferimento al proprio contesto lavorativo, altri forniscono risposte più generali che riguardano il mondo del lavoro "italiano":

*"Non credo che in azienda la paternità sia vista ancora come un'opportunità per arricchire il livello di conoscenze della persona, e, di conseguenza, poter svolgere il proprio ruolo professionale con maggior efficacia. Anzi credo che si cerchi di ostacolare chi, con maggiore sforzo, tenta di armonizzare al meglio questi fondamentali aspetti della vita per poter convogliare, in entrambi, le maggiori energie che scaturiscono dalla paternità".*

In 17 casi i rispondenti sottolineano che a fronte di qualche segnale incoraggiante molto rimane ancora da fare per riconoscere apertamente la paternità. E tra questi 2 rispondenti mostrano di non avere più che altro ancora maturato una consapevolezza di ciò che la loro azienda può o meno offrire in termini di riconoscibilità e tutele della paternità.

Sono dunque solo 16 i rispondenti che convintamente affermano che la paternità è visibile e positivamente riconosciuta. Ma questo avviene prima di tutto nel rapporto con i colleghi che mostrano di saperne riconoscere il valore attraverso una condivisione reciproca della genitorialità e delle sue implicazioni lavorative e familiari come si evince da alcune risposte riportate di seguito:

*“Nella mia azienda la paternità è visibile nel quotidiano. Con i colleghi ci si trova a parlare dei figli e delle sfide/complicazioni che essi portano. Credo che al momento mi possa sentire fortunato a potermi confrontare con papà di "nuova generazione", che sono papà da "poco prima di me" e con cui potermi confrontare su dubbi e perplessità”;*

*“Penso di essere tra i fortunati per i quali l'ambiente di lavoro riconosce la paternità e non la penalizza”.*

Tra questo gruppo più d'uno attribuisce alla propria esperienza una eccezionalità sottolineando che nella maggior parte dei casi la situazione è ben diversa e molto distante dagli standard raggiunti in altri Paesi:

*“Per fortuna le cose stanno migliorando moltissimo, però devo ammettere che vivo la mia realtà in un'azienda di grandi dimensioni e che ha occhio critico su questi aspetti. Purtroppo piccole realtà penso non abbiano neanche i mezzi economici per fare più di tanto e tutto questo a scapito dei lavoratori. Bisognerebbe fare grandissimi salti in avanti sul "sociale" tipo quello che succede nei paesi del Nord Europa”.*

#### 6.4. Paternità e leadership

Le correlazioni tra ruolo paterno e leadership, soprattutto se esercitata in ambienti di lavoro, non trova nell'immaginario comune un diretto collegamento. È interessante invece scoprire le analogie che possono emergere tra i due ambiti, attraverso il percorso MAAM fatto dai papà. Si scopre così, come maggiormente descritto nell'analisi delle domande sotto riportate, che l'empatia e la capacità comunicativa sono caratteristiche che i padri cercano nei propri leader, prima ancora della competenza tecnica e che nell'essere a loro volta responsabili di altre persone (la domanda è stata intesa dai rispondenti soprattutto in qualità di manager in azienda), emergano diverse analogie con il loro ruolo genitoriale. Infine l'avvento della paternità è espressa come occasione di ripensare il proprio ruolo lavorativo, le priorità, la

gestione del tempo non nella prospettiva di rinunciare a “qualcosa” ma con il desiderio che gli spazi di vita possano essere vissuti in continua comunicazione e contaminazione tra loro.

La prima domanda analizzata è: “Quali sono le caratteristiche del tuo leader ideale? Scegli, tra le risposte selezionate in base a quello che hanno scritto gli altri partecipanti, quelle in cui ti rispecchi di più”. Le risposte raccolte sono 68, tutte coerenti con la domanda posta. Le caratteristiche imputabili al leader ideale - spesso nella singola risposta sono indicate più caratteristiche - possono essere suddivise in sei macro gruppi: autorevole, competente, empatico/comunicativo, innovatore/sognatore, coinvolgente/valorizzatore del team, umile/comprendente. 34 rispondenti ritengono empatia e comunicazione caratteristiche ideali di un leader. A questi aspetti vengono ripetutamente affiancate anche le altre qualità individuate nei macro gruppi sopra indicati. Il leader ideale non possiede quindi una sola caratteristica ma è una figura complessa costituita da diverse abilità, tutte volte alla valorizzazione non soltanto di se stesso ma soprattutto del proprio team. Sono infatti 24 i rispondenti che ritengono elemento necessario nel leader il coinvolgimento e la valorizzazione del gruppo di lavoro cui si legano umiltà e comprensione (18 rispondenti):

*“Chiaro negli obiettivi e nelle attese, visionario, aperto e stimolante rispetto ai contributi degli altri, col sorriso, chiaro anche nei feedback”;*

*“Trasparente, imparziale, capace di ascoltare, comunicativo, accogliente”.*

È significativo che un rispondente associ in maniera esplicita la figura del leader a quella paterna:

*“Una persona carismatica, generosa, che provi soddisfazione ad ammirare i tuoi progressi con atteggiamento quasi paterno, con l'orgoglio e il piacere di allevarti trasmettendo, oltre che la tecnicità del mestiere, tutti quei trucchi e quei modelli di ragionamento che elevano la tua professionalità, senza paura di essere per questo "superata" da te. Una persona che ti dà visibilità di tutto quanto riguarda gli ambiti in cui ti coinvolge anche se la tua attività è parziale e non richiederebbe di sapere di più, tutto questo per motivare e far crescere”.*

Il tema della leadership e della paternità è indagato anche nella domanda: “Cosa fai quando vuoi mettere in luce i talenti e i punti di forza di una persona? Pensa a una situazione e descrivila”. Le risposte raccolte sono 63, di cui 59 coerenti con la domanda posta. Le azioni indicate – alcune volte più di una per ciascun rispondente - possono essere suddivise in sei macro gruppi: valorizzare la persona in pubblico, esprimere alla persona apprezzamento per il suo lavoro, valorizzare i punti di forza della persona comunicandoglielo, rinforzare ulteriormente le competenze della persona dandogli occasioni di crescita, mettere l'altro al centro affinché possa esprimersi al meglio,

delegare. Tra i rispondenti ricorrono numerose volte alcune azioni: valorizzare la persona in pubblico (19 rispondenti), valorizzare i punti di forza della persona comunicandoglielo (19 rispondenti), rinforzare ulteriormente le competenze della persona dandogli occasioni di crescita (17 rispondenti). Possiamo dunque individuare contenuti coerenti con la domanda precedentemente analizzata relativa alle caratteristiche del leader ideale.

In alcune risposte emergono inoltre alcuni aspetti riconducibili ad atteggiamenti paterni, ad esempio nella crescita e nel miglioramento personale o nella correzione degli errori:

*“Ritengo che il miglior modo per sviluppare le proprie potenzialità sia quello di avere consapevolezza che ognuno è responsabile delle proprie azioni. Individuare in fattori esterni la causa delle proprie fortune o sfortune è ciò che limita maggiormente lo sviluppo di un individuo”;*

*“Cerco di capire cosa gli interessa, quali sono gli ambiti nei quali si sente predisposto e li valorizzo, e nel contempo cerco di migliorare i suoi punti di debolezza”;*

*“Sui talenti cerco il modo di rendere quella persona una guida per gli altri in quel tipo di abilità [...]. Sui punti di debolezza cerco di esprimere il mio disappunto in maniera decisa ma, con altrettanta decisione, sforzandomi di fornire il mio supporto attraverso consigli per evitare il ripetersi di un errore, ad esempio. Questo affinché arrivi il feedback giusto ma non venga vissuto come una mera punizione o umiliazione bensì come uno stimolo per migliorare: chi ti rimprovera spendendosi per te crede ancora in te”.*

Un padre fa inoltre esplicito riferimento alla propria esperienza genitoriale:

*“Spingo mio figlio a sfruttare le sue capacità in ambito scolastico”.*

A partire dal quesito: *“Attività di cura e attività di management hanno davvero molte cose in comune. Cosa ne pensi?”* – che ha raccolto 11 risposte, di cui 9 pienamente coerenti con la domanda posta - sostanzialmente tutti concordano che l'attività di cura dei figli porta ad accrescere la capacità di darsi delle priorità sia dentro la famiglia che nel contesto lavorativo e che al contempo la paternità porta con sé nuove priorità, diverse da quelle precedenti. Un papà apertamente dichiara che dopo la paternità anche la sua efficacia manageriale è cresciuta:

*“L'attività di cura ti insegna quali cose siano fondamentali e non procrastinabili, costringendoti ad analizzare a fondo i problemi che si devono affrontare poiché non sono tutti delle priorità”;*

*“Effettivamente dopo la paternità penso di essere riuscito ad aumentare anche la mia efficacia manageriale”.*

## 7. CONCLUSIONI

Il presente contributo ha una natura esplorativa e vuole essere il primo passo di un lavoro che proseguirà nei prossimi mesi attraverso l'analisi di una maggiore quantità di dati. Al momento dell'estrazione infatti, degli oltre 300 padri (numero in continuo aumento) che avevano iniziato il percorso, la gran parte non lo aveva ancora concluso e per questa ragione le ultime domande proposte dalla piattaforma non avevano ancora raccolto un numero di risposte utili a realizzare un'analisi sistematica.

In particolare, una volta raccolto un numero congruo di risposte, si ritiene utile poter proseguire nella ricerca soffermandosi sulle domande che all'interno del percorso indagano come la paternità abbia favorito lo sviluppo di competenze che possono essere spese in ambito lavorativo. Questa analisi mira ad indagare l'effettivo impatto che la genitorialità ha avuto sull'accrescimento di tali competenze ed eventualmente a comprendere se i quesiti sono posti in una forma adeguata ed efficace per la raccolta degli output, individuando eventuali soluzioni che possano migliorare o arricchire l'indagine.

Come detto in precedenza, il progetto *MAAM* affronta, nel percorso dedicato ai padri, il tema dell'identità maschile e di come in relazione ad essa si alleni l'intelligenza emotiva, scardinando l'idea che in ambito lavorativo, la genitorialità sia causa di fragilità (fisica e psicologica), a favore di una ipotesi in cui tale condizione sia portatrice non solo di arricchimento umano ma anche di competenze. La piattaforma digitale *MAAM* collega l'esperienza della genitorialità alle competenze trasversali delle persone, rendendole consapevoli e supportandole nella scoperta e nell'uso della transilienza, una meta-competenza che permette a competenze ed energie di fluire da un ambito all'altro della vita (Vitullo e Zezza 2014) e fa della genitorialità una risorsa che ha "qualcosa da dire" a tutti gli ambiti dell'esistenza. Il percorso per i papà, che si differenzia in parte da quello delle mamme trattandosi di esperienze genitoriali con proprie specificità, è costituito da pensieri, esercizi e riflessioni sulla vita quotidiana attraverso cui i padri possono imparare a riconoscere e allenare le competenze relazionali, organizzative e creative più ricercate dal mercato del lavoro oggi: competenze come l'ascolto, l'empatia, la gestione del tempo e delle priorità, la creatività, e l'agilità intellettuale.

Attraverso l'analisi dei dati raccolti mediante la piattaforma, il paper ha quindi indagato l'impatto dello strumento sulla popolazione maschile che partecipa al percorso rispetto alla presa di coscienza di come si cambia diventando papà, quali competenze si acquisiscono, quali sono le principali conseguenze della paternità nella gestione vita-lavoro e che cosa caratterizza in modo specifico il ruolo dei padri oggi. L'analisi ha permesso inoltre di iniziare ad approfondire i meccanismi con cui le attività di cura in generale innescano lo sviluppo delle persone e le arricchiscono di *soft skill* da poter usare, oltre che nella dimensione lavorativa, in ogni ambito della vita. Nella fase di analisi si è scelto di individuare tematiche che permettessero di cogliere come

l'avvento della paternità sia occasione di riflessione sui cambiamenti che questa comporta nella vita personale, nei bisogni che genera e nelle competenze che esercita. A questo fine abbiamo scelto di approfondire il nesso tra paternità e cambiamenti, sia organizzativi sia relazionali, tra paternità e ruoli ricoperti, tra paternità e leadership e, infine, di indagare la figura dei padri nella società e in azienda.

Ciò che è emerso è un quadro piuttosto coerente con l'analisi introduttiva del working paper. Se sul fronte del riconoscimento "pubblico" lo scenario che viene restituito dai papà appare molto critico, dal punto di vista personale la paternità è descritta come esperienza certamente faticosa ma arricchente. I padri sono ben consapevoli dell'invisibilità del proprio ruolo in una società in cui la paternità non trova tutela. Anzi, il rischio è proprio quello di perdere credibilità e valore a causa del proprio ruolo di padre (Crespi 2018, p. 8) e lo stesso avviene in ambito lavorativo, in cui fa eccezione la solidarietà che si instaura con gli altri genitori, con chi dunque "parla lo stesso linguaggio".

Sul fronte dei cambiamenti che la paternità genera, emerge con decisione la necessità di riorganizzare il tempo e le priorità e questo sia in accezione negativa (spazi personali sacrificati), sia positiva (ripensare l'organizzazione della vita con l'obiettivo e il desiderio di favorire la propria presenza in famiglia). Ciò porta a un miglioramento della gestione delle attività, alla delega, all'individuazione di priorità, tutte competenze che sempre più spesso sono richieste anche nei contesti lavorativi. Questo aspetto è stato ulteriormente indagato prendendo in considerazione la riflessione dei padri sul tema paternità e leadership: ne è emerso che la capacità di ascolto e l'empatia sono caratteristiche affini a questi due ambiti. Significativo anche che rispondendo alla domanda "ai padri è permesso di essere empatici", la maggior parte delle risposte sono state positive, rivelando che l'empatia non è associata univocamente alla sfera materna. Un altro dato di particolare interesse riguarda la capacità di ascolto dei padri e come questa sia allenata dall'esperienza della genitorialità. A tal riguardo, i padri hanno per la maggior parte espresso una difficoltà iniziale rispetto alla propria abilità nell'ascolto dei figli - riconducendola a una caratteristica tipicamente presente nell'indole femminile – ma al tempo stesso il desiderio di accrescere tale competenza anche se questo implica uno sforzo e un costante allenamento. Pienezza, completezza, miglioramento sono solo alcune delle parole usate dai rispondenti per esprimere come, pur nella fatica, la nascita di un figlio porti ad un arricchimento che si riversa in tutti i contesti della vita. L'analisi svolta conferma così che l'essere padri, come sostenuto anche da Crespi (2018), implica una dimensione di impegno e responsabilità maggiore verso gli altri e questo può giovare anche ai contesti lavorativi e ancor di più alla società.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Assimoco (per conto di) (2018), *Un neo-welfare per la famiglia. Cooperare per il rafforzamento dell'infanzia e dei servizi per la famiglia*, Ermenia Studi & Strategie di Sistema.

Casarico A., Profeta P. (2015), *Quindici giorni di congedo di paternità obbligatori, è la proposta di un emendamento alla legge di stabilità che renderebbe meno ampio il divario con altri paesi europei. Cosa possiamo imparare dalla loro esperienza*, [www.ingenere.it](http://www.ingenere.it), 6 novembre 2015.

Chiesa F. (2018), *Il part-time involontario e le disuguaglianze sul lavoro*, Corriere della Sera, 16 gennaio 2018, p. 26.

Crespi I. (a cura di) (2018), *Padri che conciliano*, in "Quaderni FMV Corporate Family Responsibility", 1/2018, Fondazione Marco Vigorelli.

Demoistat (2018), *Indicatori demografici*, febbraio 2018.

Erikson E.H. (1959), *Identity and the Life Cycle*, New York, International University Press.

Eurofound (2015), *Promoting uptake of parental and paternity leave among fathers in the European Union*, disponibile all'indirizzo:

[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1508en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1508en.pdf)

EUROSTAT (2018), *Births and fertility in 2016. Women in EU have first child on average at 29*, n. 52/2018, 28 marzo.

Istat (2017), *Rapporto BES 2017, Sezione 3 "Lavoro e conciliazione dei tempi di vita"*, Roma.

Kolb D.A. (2015), *Experiential learning. Experience as the Source of Learning and Development*, Pearson Education.

McKinsey & Company, Ashoka Germany (2018), *The skilling challenge*, McKinsey & Company e Ashoka Germany.

Piano C (2017), *Diamo voce ai papà*, Milano, Piano C.

Save the Children (2018), *Le equilibriste. La maternità in Italia*, Roma, Save the Children.

Viale V., Zucaro R. (2015a), *I congedi a tutela della genitorialità nell'Unione europea*, Working Paper ADAPT, n. 175, 10 aprile 2015.

Popper M., Mayseless O. (2003), *Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership*, in "The Leadership Quarterly", vol. 14, pp. 41–65.

Viale V., Zucaro R. (2015b), *La condivisione è il primo passo per il diritto alla cura e un accesso equo al mercato del lavoro. Ecco cosa accade in Italia e in Europa in materia di congedi parentali e di paternità*, [www.ingenere.it](http://www.ingenere.it), 1° giugno 2015.

Vimercati E., Cirianni F. (2017), "Analisi testuale e comportamentale delle partecipanti al percorso MAAM. Sviluppo personale e sviluppo delle competenze

trasversali con la maternità", XI Colloquio Scientifico sull'impresa sociale, 26-27 maggio 2017, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze, MAAM, disponibile all'indirizzo:

<http://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2017/05/vimercati-cirianni.pdf>

Vitullo A., Zezza R. (2014), *MAAM. La maternità è un master che rende più forti uomini e donne*, Milano, BUR Rizzoli.



## CONTATTI

---

Percorsi di secondo welfare

Torino

Centro di Ricerca e Documentazione "Luigi Einaudi"

Via Ponza 4, 10121 Torino

Milano

Università degli Studi di Milano

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche

Via Conservatorio 7, 20122



[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) • [info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)

In partnership con

---



---

**CORRIERE  
DELLA SERA**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

---

ISBN 978-88-94960-08-2

[secondowelfare.it](http://secondowelfare.it)