www.adapt.it, 19 luglio 2011

I costi organizzativi della maternità

di Barbara Poggio

1. Se la maternità è "il problema"

Spesso nei ragionamenti di senso comune che cercano di dare conto delle disparità che caratterizzano i percorsi lavorativi di uomini e donne, così come nelle argomentazioni proposte dai manager all'interno delle organizzazioni per spiegare il motivo della scarsa presenza delle donne nei ruoli di responsabilità, la maternità viene identificata come la questione cruciale, il vero e imprescindibile "problema".
Nel corso della mia esperienza di ricerca sul campo, mi sono progressivamente convinta che la rilevanza di tale questione si basi su due principali fondamenti. Da un lato la preoccupazione legata ai costi, diretti ed indiretti, che il periodo di assenza dal lavoro, conseguente alla condizione di maternità di una dipendente, può comportare per una organizzazione, o meglio ancora la generalizzazione statistica relativa a questa possibilità. Si presume, infatti, che esista una certa probabilità che una donna, soprattutto se svolge un lavoro dipendente e gode di un contratto stabile, affronti ad un certo punto della sua vita lavorativa un parto e che possa pertanto assentarsi dal luogo di lavoro per un certo periodo in prossimità dell'evento, ma anche in momenti successivi a causa dell'impegno cura. Se questa evenienza non è adeguatamente gestita, tramite specifiche politiche e interventi organizzativi, è in effetti possibile che l'organizzazione si trovi a soffrirne, soprattutto se si tratta di una azienda di piccole dimensioni. In tal senso i principali costi (S. CUOMO, A. MAPELLI, *Maternità quanto ci costi?*, Guerini e associati, Milano, 2009) possono essere rappresentati da:

- la discontinuità lavorativa generata dall'assenza della lavoratrice (i cinque mesi obbligatori, cui si somma il periodo volontario consentito dal congedo parentale);
- i costi da sostenere per una risorsa non presente, ovvero la parte di retribuzione prevista dalla legge a carico dell'azienda (per quanto contenuta);
- l'esigenza di individuare una persona in sostituzione e di formarla;
- la necessità di reinserire chi ritorna;
- la perdita di capitale umano nel caso di mancato rientro a conclusione del periodo di congedo;
- la gestione delle assenze non programmate per la cura dei figli.

Accanto alla motivazione legata a queste possibili implicazioni economiche delle assenze per maternità, è, tuttavia, possibile riscontrare un secondo tipo di resistenza o finanche di ostilità, che appare più intangibile e che riguarda in particolare quelle che potremmo definire le implicazioni culturali. Le organizzazioni, salvo rare eccezioni, sembrano infatti essere "culturalmente ostili" alla maternità (B. POGGIO, *Who's Afraid of Mothers?*, in M. Kostera e H. Höpfl (a cura di), *Interpreting Maternal Organisations,* Routledge, Londra, 2002, pp. 13-26). Ciò può essere ricondotto al fatto che essa introduce una serie di pratiche che sono percepite come estranee all'agire organizzativo o, meglio, che sono in un certo senso "eccentriche" rispetto ai modelli culturali da cui molte organizzazioni sono caratterizzate e che vengono pertanto identificate come sfide o minacce all'ordine simbolico dominante. È una dimensione che è possibile trovare tematizzata anche da alcune pellicole cinematografiche, in cui viene raccontata la storia di donne – o talvolta di uomini - che si trovavano improvvisamente a doversi far carico della cura di bambini e contemporaneamente a gestire un lavoro di responsabilità. Questa situazione viene rappresentata come qualcosa che

sovverte l'ordine razionale, porta disordine e imbarazzo, confonde pericolosamente piani e ambiti che dovrebbero invece restare separati, scombina i tempi, modifica le priorità: nella realtà organizzativa la preoccupazione nei confronti di questa commistione si traduce principalmente in un orientamento a limitare la presenza materna o a mantenerla in ruoli e posizioni in cui il possibile "danno" possa essere circoscritto, assumendo comunque che una madre tenderà a privilegiare la cura dei figli rispetto alle esigenze aziendali. È interessante evidenziare che solitamente la paternità non viene invece percepita come in conflitto con la carriera, anzi, al contrario, è vista come un fattore agevolante: un "padre di famiglia" è, infatti, considerato più affidabile di un uomo senza figli e di qualsiasi donna (M.L. PRUNA, *Donne al lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2007), perché si presume che la sua responsabilità nei confronti della famiglia si traduca non in un impegno di cura, ma in un impegno finanziario, che lo indurrà ad una maggiore dedizione al lavoro.
Al di là della preoccupazione per l'effettiva gestione dei periodi di congedo o di assenza, nelle organizzazioni è dunque spesso tangibile una "retorica della maternità", che sembra scarsamente giustificata da un contesto sociale in cui in realtà di figli se ne fanno sempre meno e il tempo dedicato alla loro cura è sempre più contenuto. In tal senso si osserva che l'ostilità delle aziende non si rivolge soltanto alle madri effettive, ma anche a quelle potenziali o virtuali: non solo permane la prassi delle lettere pre-firmate di licenziamento (la norma introdotta per contrastare questa pratica ha avuto purtroppo breve vita in Italia), ma resta diffusa anche la tendenza nei colloqui di assunzione e selezione a porre alle candidate domande rispetto all'intenzione di sposarsi e avere figli o comunque a tener conto, nella decisione finale, di questa possibilità.
In questo stesso scenario si colloca anche la diffusa tendenza delle prassi manageriali a considerare l'utilizzo di strumenti di conciliazione tra lavoro e famiglia come alternativo alla possibilità di perseguire obiettivi di avanzamento professionale: l'assunto di fondo è che è possibile aiutare le madri a combinare la doppia presenza, ma non si può certo pretendere che chi investe sul versante della cura, possa poi anche rivendicare il diritto ad una carriera.
Di fronte a questa ostilità organizzativa, basata su ragioni effettive o presunte, non stupisce che spesso poi siano le donne stesse a limitare le proprie aspettative, puntando a traguardi meno ambiziosi e scegliendo percorsi professionali meno promettenti dal punto di vista delle prospettive di sviluppo professionale, ma magari più solidi e sicuri rispetto alle opportunità conciliative.

2. Le soluzioni più diffuse e i loro limiti

Date queste considerazioni viene da chiedersi se, come sembra radicato nell'immaginario collettivo – sebbene lo sia meno sul piano dell'evidenza statistica-, la maternità fosse davvero "il problema" alla base delle asimmetrie di genere nel mondo del lavoro, cosa sia stato fatto finora per affrontarlo. Nonostante ci troviamo in un paese in cui la retorica sulla maternità è molto accentuata (o forse proprio per questo) mi pare sia possibile sostenere, senza correre il rischio di essere smentiti, che si è fatto ben poco e che comunque ciò che è stato fatto si colloca all'interno di una prospettiva scarsamente innovativa e orientata a percorrere binari piuttosto tradizionali (C. SARACENO, *La conciliazione di responsabilità familiari e attività lavorative in Italia: paradossi ed equilibri imperfetti*, in *Polis,* 2003, vol. XVII, pp. 199-228). Se l'Italia è, sul piano formale, uno dei paesi che tutelano maggiormente la maternità (per lo meno quella delle lavoratrici con contratti standard), osservando poi ciò che avviene nella pratica, la situazione appare molto diversa. Da un lato, quella stessa enfasi che il sistema normativo pone sulla tutela, si trasforma in molti casi in un *boomerang* per le opportunità di inserimento e di sviluppo professionale delle donne. Dall'altro questo sistema offre ampi margini di elusione.
La questione su cui vorrei tuttavia in particolare sollecitare l'attenzione riguarda il fatto che i principali strumenti adottati per sostenere la maternità delle donne lavoratrici insistono soprattutto sulla possibilità delle madri di assentarsi dal lavoro, mentre poco si è fatto per favorire la cittadinanza delle madri (e dei padri attivi, si potrebbe aggiungere) sui luoghi di lavoro.

Le soluzioni più diffuse sono, infatti, quelle basate sulla contrazione degli orari lavorativi (in particolare il part-time) e sull'astensione dal lavoro (obbligatoria e facoltativa). Sebbene si tratti di strumenti importanti e in alcuni casi di diritti fondamentali, le loro controindicazioni – o meglio le criticità relative al modo in cui sono spesso gestiti - sono diverse:

- in primo luogo, il fatto che sul piano simbolico, se restano le uniche soluzioni, si riproduce lo stereotipo che la responsabilità della cura sia di pertinenza materna. Si tratta infatti per lo più di misure destinate in via prioritaria alle madri e solo in via residuale ai padri Questo rinforza l'idea che sia la madre a dover fare esercizio di funambolismo tra i diversi domini (la casa, il lavoro, le attività dei figli…) e che quindi sia necessario trovare soluzioni che le consentano di farlo in modo più efficace ed efficiente. Un esempio esplicito di questo orientamento è dato dalle organizzazioni pubbliche, spesso molto più disponibili a concedere ulteriori *benefit* per le madri, che non a promuovere interventi, anche minimali, finalizzati a coinvolgere i padri o a ripensare i modelli culturali delle organizzazioni.
- In secondo luogo il fatto che l'utilizzo di questi strumenti (il part-time *in primis*) sia percepito, come già ho anticipato, come alternativo allo sviluppo professionale. Come sottolinea Marina Piazza (M. PIAZZA, *Il circolo virtuoso tra carriere e conciliazione nelle organizzazioni*, in *I quaderni di GELSO*, 2006, n. 4, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università di Trento) ci troviamo di fronte ad una sorta di "patto perverso" tra le donne e il mercato del lavoro. Nella letteratura anglosassone si utilizza l'immagine della *mommy track*, intesa come la traiettoria disponibile alle madri, marginale e alternativa rispetto alle carriere verticali (I. BENSHOP, H. DOOREWARD *Covered by Equality, The Gender Subtext of Organizations*, *Organization Studies*, 1998, vol. 19, n 5, pp. 787-805). Ciò è ulteriormente rinforzato dal fatto che i dispositivi che intervengono sul tempo toccano un tasto molto sensibile per le culture organizzative dominanti, ovvero la questione della presenza fisica, il cosiddetto *face-time* (S. GHERARDI, B. POGGIO, *Donna per fortuna, uomo per destino*, Etas, Milano, 2003). Nonostante l'esistenza di sistemi di valutazione ormai molto sofisticati, in molti contesti organizzativi infatti la presenza temporale continua infatti ad essere il fattore prevalente nella valutazione di lavoratori e lavoratrici (a prescindere dal raggiungimento degli obiettivi).
  Anche i congedi restano una questione prevalentemente femminile. Sebbene in Italia dal 2000 la legge preveda la possibilità anche per i padri di usufruire del congedo, in realtà i dati mettono in evidenza il permanere di una forte asimmetria nell'utilizzo. Le ragioni sono molteplici: di natura economica (la contrazione salariale e l'esistenza dei differenziali salariali di genere rende di fatto più conveniente che siano le donne e non gli uomini ad utilizzare i congedi), di natura culturale (il contesto familiare e sociale tende ad attribuire diversi ruoli e responsabilità a uomini e donne e non accetta con facilità che questo ordine venga modificato – un uomo che sta a casa mentre la moglie va al lavoro è spesso oggetto di sanzione sociale), di natura psicologica (talvolta sono le stesse donne a non accettare di buon grado che il padre utilizzi il congedo, perché si sentono defraudate dell'unico dominio tradizionalmente riconosciuto alle donne) e di natura organizzativa (le organizzazioni cercando di ostacolare il più possibile l'utilizzo del congedo da parte dei padri).
- Un'ulteriore criticità, su cui esiste ancora scarsa consapevolezza, riguarda il rilevante impatto che la contrazione delle ore di lavoro e i periodi di congedo hanno sul piano previdenziale, soprattutto in seguito al recente passaggio dal sistema retributivo a quello contributivo.

Infine, non va dimenticato che la maggior parte degli strumenti utilizzati, come i congedi, sono solitamente destinati a soggetti che godono di condizioni contrattuali standard, mentre in realtà l'evento della maternità riguarda sempre più le persone caratterizzate da forme contrattuali flessibili, per non dire precarie. Per cui questi strumenti si rivelano in realtà sempre più inadeguati e anzi finiscono per differenziare ulteriormente i percorsi tra tipologie diverse di lavoratrici e lavoratori.

3. Possibili strategie di intervento

Quali sono dunque le possibili strategie per affrontare questo "problema", senza, tuttavia, incorrere nelle criticità e nelle trappole appena evidenziate?
Esistono almeno due livelli di intervento: quello più generale, delle politiche sociali e del lavoro, e quello più specificamente organizzativo.
Per quanto riguarda il primo livello si possono individuare diverse tipologie di azione. Sul versante normativo appare importante uno spostamento di enfasi da politiche mirate a favorire l'assenza delle donne dai luoghi di lavoro per farsi carico delle responsabilità di cura materne, a politiche finalizzate a riconoscere la cittadinanza della genitorialità (maschile e femminile, a prescindere dalla tipologia contrattuale) all'interno del mercato del lavoro e ad incentivare modelli di paternità più attivi, come peraltro indicato da una recente direttiva europea. Sempre restando nell'ambito delle politiche sociali si segnala l'esigenza di puntare su azioni di indirizzo, incentivo e supporto agli interventi in materia di conciliazione tra vita lavorativa e vita personale, sia attraverso il finanziamento pubblico, sia attraverso riduzioni fiscali o altre forme di riconoscimento e valorizzazione (ad esempio nell'assegnazione di appalti pubblici) per coloro che si muovono in questa direzione.
Un'altra importante area di intervento è identificabile nell'informazione e nella sensibilizzazione sociale: è infatti importante che gli interventi normativi e le azioni di *policy* siano accompagnate da iniziative di rinforzo culturale, come ad esempio campagne mediatiche, mirate a scardinare gli stereotipi esistenti e a sostenere i processi di innovazione. In questi ultimi anni si è invece purtroppo spesso assistito a campagne mediatiche che hanno teso, in modo più o meno consapevole, a riprodurre i tradizionali stereotipi (si pensi ad esempio alla campagna sulle Consigliere di Parità promossa nel 2010 dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali in cui si insiste sull'immagine della "donna che fa salti mortali tra famiglia e lavoro").
Un ulteriore spazio di azione è rappresentato inoltre dalle iniziative mirate a mettere in evidenza l'impatto di genere di scelte organizzative e politiche, ad esempio attraverso la realizzazione di attività di ricerca o strumenti di analisi e certificazione quali il *gender budgeting*, il *gender auditing*, l'*audit famiglia-lavoro,* l'analisi dei costi di non parità.
Un secondo livello di intervento riguarda invece l'ambito organizzativo. Anche in questo caso ci troviamo di fronte ad una pluralità di strategie, che vanno da azioni mirate in modo più specifico su madri e padri, ad interventi di più ampio respiro culturale (B. POGGIO, A. MURGIA, M, DE BON, *Interventi organizzativi e politiche di genere*, Carocci, Roma, 2010).
Per quanto concerne in modo più specifico la gestione delle assenze di maternità (e paternità) appare importante agire in un'ottica di processo, pianificandone e monitorandone le diverse fasi (M. CHIESI, E. LORINI, A. PETETTI, C. STORTI, *La maternità come sfida di Diversity management*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2002, n. 194, pp. 73-89), ovvero il prima (attraverso colloqui di programmazione, azioni di formazione e informazione), il durante (mantenendo la relazione con il/la dipendente in congedo, coinvolgendola in alcune iniziative), il dopo (tramite azioni di "buon rientro", flessibilità oraria, telelavoro, formazione personalizzata). Un supporto utile in tal senso può provenire dall'utilizzo delle nuove tecnologie. Possono inoltre rivelarsi importanti servizi di supporto alla genitorialità come i nidi aziendali o iniziative di *baby-sitting* o di assistenza nella cura, ma anche i cosiddetti servizi *time-saving* o di prossimità.
Anche a livello organizzativo è auspicabile promuovere interventi in grado di incidere sul piano culturale, in modo tale da favorire cambiamenti di più ampio respiro. Ciò può essere fatto in particolare attraverso la formazione, soprattutto se destinata agli attori decisionali (non solo il management, ma anche gli attori – come il sindacato – che partecipano alla contrattazione) mirata a favorire una maggiore consapevolezza dei modelli culturali esistenti e a promuovere una loro ridefinizione, ad offrire indicazioni rispetto agli strumenti concreti di intervento, ad evidenziare i vantaggi economici e gestionali dell'adozione di politiche di conciliazione e di riequilibrio di

genere, mettendo in luce i costi di una gestione non attenta, così come le ricadute positive che l'esperienza della genitorialità può sviluppare.
Appare, inoltre, necessario realizzare iniziative tese a modificare pratiche culturali discriminanti, agendo ad esempio sui sistemi di reclutamento, in modo da evitare pratiche di cooptazioni omosociali, favorendo modelli premianti basati sulla disponibilità di tempo a favore di modelli più basati sul conseguimento degli obiettivi, promuovendo incentivi all'utilizzo dei congedi da parte dei padri.
Infine, si segnala l'opportunità di politiche in grado di includere anche le persone che non godono di contratti stabili, in modo tale da non incrementare il solco già profondo che divide le esperienze di differenti categorie di lavoratori, ma privilegiando misure più universalistiche, eventualmente attraverso la ricerca di forme di compartecipazione con i soggetti istituzionali e con gli stessi destinatari ultimi.
Trasversale a tutte queste strategie è dunque l'esigenza di una ridefinizione dei modelli culturali di organizzazione del lavoro, che riconoscano cittadinanza ad altri ambiti vitali (e non necessariamente solo alla maternità) sia per le donne che per gli uomini.

Barbara Poggio
Coordinatore del progetto Equal – Gelso
Facoltà di sociologia – Università degli studi di Trento