

**GENITORIALITÀ,
CURA E LAVORO.**
5 CONVERSAZIONI
CHE OGNI MANAGER
DOVREBBE AVERE.

La nascita di un figlio o di una figlia è uno dei momenti di maggiore trasformazione nella vita di una persona, ridefinendo priorità, tempi e percezione del quotidiano. In questa prospettiva, il ruolo dell'azienda può essere cruciale nel supporto, ascolto e superamento degli ostacoli di maternità e paternità. Questo Toolkit nasce per accompagnare i e le manager verso una cultura della responsabilità condivisa e della cura, capovolgendo il paradigma tradizionale: non deve essere la persona a chiedere e inseguire il supporto, ma l'azienda a intercettare preventivamente i suoi bisogni.

La cura è un'esperienza che attraversa la vita di ogni persona e per questo oggi deve essere riconosciuta come un diritto inalienabile, sia dal punto di vista di chi la riceve che dal punto di vista di chi la dà. Parlare di cura significa riconoscere che non è compito unicamente di chi ricopre un ruolo familiare, ma anche delle organizzazioni nei confronti di chi, per breve o lungo periodo, si ritrova a doversi prendere cura di figli/e, genitori o parenti non autonomi.

Essere un'organizzazione che pratica la cura significa costruire un ambiente in cui le neomamme e i neopapà si sentano accolti, tutelati e liberi di esercitare pienamente il proprio ruolo professionale. È possibile introdurre in azienda policy, documenti e codici di condotta che tutelino genitori e caregiver, rendendo così gli strumenti aziendali di conciliazione vita-lavoro dei veri e propri diritti e non benefit discrezionali.



PRINCIPIO GUIDA

Non presumere. Chiedi. Offri. Co-progetta. Rispetta la privacy.

Il/la manager ha bisogno di conoscere ciò che incide sul lavoro, non necessariamente i dettagli della vita privata che lo determinano.

Alcune delle possibili soluzioni attivabili dall'azienda:

- ✱ **Flessibilità e smart working:** una soluzione organizzativa per conciliare la vita privata e quella lavorativa senza penalizzare la crescita professionale.
- ✱ **Congedi integrativi e permessi dedicati:** si può prevedere un congedo integrativo per aumentare i giorni di paternità o introdurre permessi per l'inserimento al nido, per le visite mediche e per l'allattamento.
- ✱ **Percorsi di reboarding e rientro graduale:** accompagnare le persone al ritorno in azienda è fondamentale per evitare licenziamenti volontari o blocchi di carriera
- ✱ **Parent Coaching e supporto psicologico:** servizi dedicati al benessere della nuova famiglia e spazi di confronto su difficoltà e paure.
- ✱ **Spazio dedicato all'allattamento:** quando una neomamma rientra in azienda potrebbe aver bisogno di tirare il latte e il bagno non è il luogo più adeguato. Si può pensare di creare un ambiente riservato, confortevole, igienico e acusticamente isolato, dotato di poltrona, frigorifero per la conservazione del latte.
- ✱ **Nidi aziendali o convenzioni:** spazi educativi gestiti direttamente o tramite terzi dentro o nelle vicinanze della struttura aziendale.

Gli strumenti sopracitati sono solo alcune delle possibilità che un'azienda può attivare; mettendosi in ascolto delle proprie persone si possono aggiungere e personalizzare le esperienze. A partire da questa lettura potreste proporre delle survey per raccogliere idee e opportunità da parte delle vostre persone.

CONFINI UTILI

La qualità della conversazione dipende anche dalla chiarezza del ruolo. Il/la manager non deve diventare un consulente familiare, un professionista sanitario o una sorta di psicologo/a: il suo compito è creare condizioni di lavoro sostenibili, offrire possibilità e proteggere l’equità nelle decisioni professionali.

COSE CHE IL/LA MANAGER PUÒ FARE	COSE CHE IL/LA MANAGER NON PUÒ FARE
Ascolta e chiede il consenso alla conversazione	Non indaga su salute, parto, relazione di coppia o organizzazione familiare se non è la persona a volerlo condividere.
Rende visibili le opzioni disponibili	Non chiede di giustificare un bisogno di cura con dettagli privati.
Negozia obiettivi, carichi, tempi e modalità di lavoro.	Non dà consigli sulla genitorialità.
Protegge l’accesso a opportunità, progetti e crescita.	Non presume bisogni o disponibilità sulla base del genere.
Coinvolge HR o i servizi competenti quando necessario.	Non decide al posto della persona quali opportunità siano troppo impegnative.

DA DOVE INIZIARE? UNA FORMULA DI APERTURA POSSIBILE

«Vorrei capire se e come possiamo accompagnarti in questa fase. Possiamo parlarne? Naturalmente puoi condividere soltanto ciò di cui ti senti a tuo agio a parlare.»

Questa formula non va usata meccanicamente: serve a ricordare e a rendere esplicito che la conversazione è un’offerta di supporto, non un interrogatorio.

LE 5 CONVERSAZIONI



1. PRIMA DEL CONGEDO MATERNITÀ

Annunciare una gravidanza in azienda può essere un momento complesso e delicato ed è importante avere gli strumenti giusti per gestire questa fase della vita con uno sguardo di cura verso la persona. Per chi ricopre ruoli di responsabilità conoscere l'approccio e le risposte alla notizia della maternità significa poter attuare nel concreto una leadership orientata alla cura di collaboratori e collaboratrici.

Gestire la maternità richiede di superare stereotipi e aspettative spesso lontane dalla realtà: il diventare mamma viene raccontato come un periodo "rose e fiori" con parole ricorrenti quali rinascita, gioia felicità vera. La realtà è che diventare genitore può essere complesso, sfaccettato e soprattutto individuale. La maternità, ad esempio, non è un periodo di pausa, una vacanza o una perdita d'interesse verso il proprio lavoro. Non è neanche un periodo privo di fatiche: affrontare la gravidanza, il parto e i primi mesi di vita comporta difficoltà fisiche, emotive e organizzative.

Il primo passo è mettersi in ascolto mettendo la futura mamma al centro, senza trasformare l'ascolto in un'indagine sulla sua esperienza privata. La conversazione dovrebbe concentrarsi soprattutto su ciò che l'organizzazione può fare e sulle modalità di lavoro che la persona desidera discutere.

OBIETTIVO	Accogliere la comunicazione, creare un clima di sicurezza e costruire insieme una transizione sostenibile, senza invadere la sfera privata.
COME APRIRE	«Grazie per avermelo comunicato. Se per te va bene, vorrei capire come possiamo accompagnarti sul piano lavorativo nei prossimi mesi. Puoi condividere soltanto ciò che desideri.»
DOMANDE UTILI	• Come stai vivendo questo momento rispetto al lavoro? • C'è qualcosa che vorresti tenessimo in considerazione nell'organizzazione dei prossimi mesi? • Quali informazioni, passaggi o supporti aziendali ti sarebbe utile conoscere fin da ora? • Prima del congedo, preferisci definire insieme se e come mantenere eventuali contatti durante l'assenza? • C'è qualcosa che possiamo iniziare a predisporre fin da ora per rendere più semplice il futuro rientro?
COSA EVITARE	• Domande su paure, parto, salute o vita familiare non necessarie alla gestione del lavoro. • Frasi che idealizzano la maternità o che danno per scontato che sia un periodo "rose e fiori". • Presumere che la persona vorrà rallentare, rinunciare a progetti o ridurre le proprie ambizioni. • Chiedere alla persona di costruire da sola tutte le soluzioni possibili.
AZIONI DOPO IL COLLOQUIO	• Rendere chiare le misure e le possibilità aziendali disponibili. • Concordare tempi e responsabilità della transizione prima del congedo. • Definire in modo esplicito le preferenze di contatto durante l'assenza. • Programmare un successivo punto di confronto, senza sovraccaricare la persona di scadenze.
VALORE DELLA CONVERSAZIONE	Creare uno spazio sicuro permette alla persona di esprimere esigenze e preferenze senza l'aspettativa di conformarsi a uno standard di maternità. La co-progettazione tutela il benessere della persona e, insieme, gli obiettivi del team.

2. RICHIESTA CONGEDO PATERNITÀ

La nostra Survey LUI del 2025 ci racconta che solo il 34,6% degli uomini afferma di aver usufruito di tutto il congedo parentale. Un recente studio del Think Thank Tortuga ha analizzato le principali motivazioni di chi sceglie di non utilizzare il congedo parentale, individuando come principali cause la paura di ripercussioni negative sulla carriera, l'influenza di colleghi che non lo hanno utilizzato e le pressioni sul luogo di lavoro.

Per chi ricopre un ruolo di responsabilità diventa essenziale accompagnare i futuri padri in questo percorso, promuovendo attivamente un approccio reale all'equità di genere. Un primo passo può essere aprire una conversazione proattiva sul tema, evitando che la scelta di utilizzare i congedi venga percepita come una prova di scarso impegno professionale.

OBIETTIVO	Legittimare la paternità come responsabilità di cura e rendere l'accesso ai congedi concretamente possibile, senza stigma professionale.
COME APRIRE	«Vorrei assicurarci che tu conosca le possibilità a tua disposizione e che possa utilizzarle senza sentirti penalizzato. Se vuoi, possiamo ragionare insieme sull'organizzazione dei prossimi mesi.»
DOMANDE UTILI	• Come stai vivendo questo periodo? • Ci sono esigenze legate al lavoro o alla cura che vuoi che teniamo in considerazione? • Ci sono appuntamenti, visite o momenti di preparazione al parto per i quali possiamo supportarti con maggiore flessibilità? • Sei informato sul congedo di paternità e il congedo parentale? Se hai dubbi o esitazioni, vuoi parlarne? • Cosa può fare concretamente il team per rendere l'utilizzo del congedo realmente praticabile?
COSA EVITARE	• Trattare il congedo come una concessione o come un favore. • Usare il comportamento di altri colleghi come standard: «Qui nessuno ha mai preso tutti quei giorni». • Presumere che la cura sia principalmente responsabilità della madre. • Chiedere dettagli sulla coppia o sulla distribuzione familiare dei compiti se non sono rilevanti per il lavoro.
AZIONI DOPO IL COLLOQUIO	• Rendere visibili congedi, permessi e possibilità di flessibilità. • Pianificare la copertura delle attività senza trasformare il congedo in un problema personale. • Comunicare al team che l'utilizzo dei congedi è legittimo e sostenuto dall'organizzazione. • Concordare le preferenze di contatto durante l'assenza.
VALORE DELLA CONVERSAZIONE	Creare uno spazio di accoglienza e ascolto contribuisce a ridurre giudizi e pressioni esterne. Parlare di paternità legittima una visione orientata alla genitorialità condivisa che riconosce e valorizza la presenza nella vita familiare privata e può produrre un effetto culturale anche sui colleghi e sulle colleghe.

3.

DURANTE IL CONGEDO MATERNITÀ

Secondo i dati dell'ultimo report "Le Equilibriste" di Save The Children del 2025, 1 donna su 5 smette di lavorare dopo essere diventata madre e nei casi con figli/e con disabilità il dato sale a 2 su 5. Inoltre, nel 96,8% dei casi di dimissioni volontarie di neogenitori si tratta di madri. Tra le motivazioni più frequenti c'è la difficoltà di conciliare la vita familiare con quella lavorativa. La maternità non dovrebbe costituire un ostacolo automatico alla carriera e per favorire il rientro e la crescita professionale è importante mettersi in ascolto, riconoscere le difficoltà e le unicità delle esperienze, ricordando che le domande guida non sono una checklist da spuntare, ma dei punti di partenza per creare relazioni di fiducia e supporto.

Il contatto durante il congedo può essere vissuto come vicinanza oppure, al contrario, come aspettativa implicita di disponibilità. Per questo è preferibile concordare prima dell'assenza se, come e con quale frequenza mantenere i contatti. Il silenzio e l'assenza di aggiornamenti devono essere possibilità pienamente legittime. Prima del congedo: definire il patto di contatto. La persona può scegliere, ad esempio, tra: nessun contatto durante il congedo; soli aggiornamenti organizzativi davvero importanti; contatti informali occasionali; un breve check-in concordato. La scelta può essere modificata in qualsiasi momento.

OBIETTIVO	Mantenere, se desiderato, un legame con l'organizzazione senza trasformarlo in disponibilità lavorativa o pressione al rientro.
COME APRIRE	Solo se il contatto è stato concordato: «Ti scrivo secondo quanto avevamo concordato. Non c'è nessuna aspettativa di risposta immediata: volevo solo farti sapere che ci siamo.»
DOMANDE UTILI	• Come stai? Rispondi solo se e quando ne hai voglia. • Il livello di contatto che avevamo concordato continua ad andarti bene? • Vuoi ricevere qualche aggiornamento organizzativo essenziale oppure preferisci non riceverne? • C'è qualcosa che vuoi che iniziamo a preparare o pensare per quando tornerai, per renderti le cose più semplici? • Se preferisci non affrontare ora il tema del rientro, possiamo riprenderlo più avanti.
COSA EVITARE	• Contatti frequenti o spontanei non concordati da parte del neogenitore • Richieste operative, anche piccole, che possano creare aspettative di performance. • Messaggi che sottintendono urgenza o pressione sul rientro. • Interpretare la mancata risposta come disinteresse o distanza dall'azienda.
AZIONI DOPO IL COLLOQUIO	• Rispettare il patto di contatto definito prima del congedo. • Se emergono informazioni importanti, scegliere canali e tempi coerenti con quanto concordato. • Preparare il reboarding senza chiedere alla persona di restare connessa all'operatività. • Assicurarsi che il team non trasformi il contatto informale in richieste di lavoro.
VALORE DELLA CONVERSAZIONE	Mantenere una relazione sul piano informale può evitare che la persona si senta invisibile o dimenticata, ma solo quando è desiderato e non produce aspettative di risposta o performance. Una comunicazione rispettosa rafforza il legame di fiducia e la sicurezza psicologica.

4.

IL RIENTRO MATERNITÀ/ PATERNITÀ

(ENTRO I PRIMI 3 MESI DAL GIORNO DEL RIENTRO)

Rientrare in azienda dopo il congedo di paternità o maternità significa attraversare una fase di transizione che richiede tempo, ascolto e capacità di adattamento da parte dell'organizzazione e del/della manager. Per guidare questa fase con uno sguardo rivolto alla cura è necessario allontanarsi dall'idea dell'iper-efficienza e dall'approccio del ridimensionamento benevolo.

Per questo diventa importante riconoscere le singole esperienze e co-progettare insieme le responsabilità, i ruoli, gli obiettivi e la ripartenza stessa. Il gesto di cura più grande è spostare la responsabilità del rientro dalla persona all'organizzazione: non chiedere al singolo di cosa ha bisogno, ma offrirle proattivamente soluzioni e supporto in quanto le organizzazioni non possono più esentarsi dal ricoprire un ruolo definito all'interno della comunità educante.

OBIETTIVO	Costruire un rientro sostenibile senza sovraccaricare né ridimensionare la persona, mantenendo intatte possibilità di crescita e responsabilità professionale.
COME APRIRE	«Vorrei ragionare insieme su come rendere sostenibile questa fase di rientro. Ti presento le possibilità che abbiamo e vediamo quali, se qualcuna, possono esserti utili.»
DOMANDE UTILI	• Come stai vivendo il rientro? • Tra le possibilità disponibili – flessibilità, smart working, gradualità del carico – quali potrebbero esserti utili? • Ci sono vincoli organizzativi o di cura che vuoi che teniamo in considerazione nella definizione di orari, presenza e modalità di lavoro? • Quali priorità vogliamo definire per i primi 30 giorni, evitando l'idea di dover "recuperare tutto"? • Quali attenzioni possiamo riservarti io e il team per darti supporto?
COSA EVITARE	• Domande su nido, orari del/della figlio/a, lavoro del/della partner o organizzazione domestica come condizione per concedere flessibilità. • «Quando torni al 100%?» oppure aspettative di recupero accelerato. • Ridurre automaticamente responsabilità, visibilità o opportunità "per proteggerla/o". • Presumere che il bisogno di flessibilità equivalga a minore ambizione o disponibilità professionale.
AZIONI DOPO IL COLLOQUIO	• Definire 2-3 priorità chiare per i primi 30 giorni. • Concordare modalità di lavoro sostenibili tra quelle disponibili. • Verificare che incarichi, progetti e opportunità non siano stati ridotti senza confronto. • Fissare un check-in successivo per rivedere carico, obiettivi e modalità sulla base dell'esperienza reale.
VALORE DELLA CONVERSAZIONE	Parlare di flessibilità, obiettivi e carico di lavoro permette di costruire un clima di collaborazione senza lo stress del "devo recuperare tutto". Offrire accoglienza e soluzioni concrete aiuta a disinnescare penalizzazioni, pregiudizi e sensi di colpa, evitando al tempo stesso il ridimensionamento benevolo.

5. POST RIENTRO

(6 MESI DOPO)

Secondo l'EIGE le donne con figli/e hanno una probabilità del 35% inferiore di accedere a ruoli dirigenziali o di responsabilità rispetto a colleghi uomini. La Childpenalty inoltre influisce negativamente sul già ampio Gender Pay Gap, aumentando il divario salariale delle madri anche fino al 30%. Prevedere dei momenti di confronto dopo i primi sei mesi dal rientro dal periodo di maternità può essere un'occasione per osservare se all'interno della propria organizzazione si verificano dinamiche discriminatorie e penalizzanti. Partendo dall'esperienza vissuta durante la maternità si può andare a definire nuovi obiettivi, percorsi formativi e possibilità di crescita, ostacoli da rimuovere e riconoscimento del ruolo.

Questa conversazione non serve soltanto a verificare la conciliazione vita-lavoro: serve anche a controllare che la genitorialità non abbia prodotto un ridimensionamento informale della carriera. Il principio è semplice: non decidere al posto della persona quali progetti, ruoli o responsabilità siano compatibili con la sua nuova situazione.

OBIETTIVO	Fare un bilancio della sostenibilità e, soprattutto, verificare che maternità o paternità non abbiano ridotto opportunità, responsabilità o possibilità di crescita.
COME APRIRE	«Sono passati alcuni mesi dal rientro. Vorrei fare con te un bilancio sia sulla sostenibilità dell'organizzazione sia sulle opportunità professionali: cosa sta funzionando e cosa possiamo correggere?»
DOMANDE UTILI	• Dopo questi primi sei mesi, hai voglia di fare un bilancio di questo primo periodo? • L'organizzazione attuale ti permette di gestire l'equilibrio vita-lavoro? • Ci sono aspetti poco sostenibili su cui possiamo intervenire? • Hai avuto la sensazione che in questi mesi ti siano state precluse opportunità o che siano state fatte valutazioni sulla tua disponibilità senza prima consultarti? • Ci sono progetti, ruoli o responsabilità su cui ti farebbe piacere metterti in gioco e di cui non abbiamo ancora parlato? • Ci sono competenze che senti di aver sviluppato anche grazie a questa esperienza e che vuoi valorizzare nel lavoro?
COSA EVITARE	• Presumere che la persona non voglia trasferire, nuovi incarichi, promozioni o progetti sfidanti. • Usare la genitorialità come spiegazione automatica di performance, disponibilità o aspirazioni. • Trasformare la conversazione in una verifica della vita familiare anziché delle condizioni organizzative. • Proteggere la persona escludendola da opportunità senza averla consultata.
AZIONI DOPO IL COLLOQUIO	• Verificare eventuali differenze tra responsabilità e opportunità prima e dopo il congedo. • Rimuovere ostacoli organizzativi emersi nei primi mesi. • Definire nuovi obiettivi, percorsi formativi e possibilità di crescita. • Rendere esplicito che disponibilità e ambizioni non vengono inferite: vengono discusse con la persona.
VALORE DELLA CONVERSAZIONE	Questo dialogo agisce come un dispositivo di prevenzione contro le discriminazioni e neutralizza il paternalismo protettivo che impedisce specialmente alle neo-madri di ricoprire nuovi incarichi o accettare progetti sfidanti. Prendersi cura delle proprie persone significa vederle nella loro complessità e andare loro incontro per prevenire licenziamenti volontari, burn-out o situazioni di discriminazione.



FONDAZIONE
LIBELLULA

Capire. Agire. Cambiare.

Vuoi conoscere meglio Fondazione Libellula?

Scopri le nostre attività con le aziende, i nostri corsi e i progetti sul sito www.fondazione.libellula.com oppure **iscriviti** alla nostra newsletter mensile per ricevere aggiornamenti e notizie.