



## **MANAGER DELLA CONCILIAZIONE E DELL'EMPOWERMENT**

*Il valore e la forza delle donne nelle Associazioni,  
motore della riscoperta di una cultura associativa  
di pari opportunità e benessere per tutte e tutti*

*Un progetto promosso e realizzato da:*

**Confartigiano Imprese Torino**  
**Casartigiani Torino**  
**CNA Imprese**  
**Coldiretti Torino**  
**Confcooperative**  
**APID**  
**Istituto WESEN**  
**Cooperativa Orso**  
**S&T**

## **Indice**

- Introduzione Paola Buggia, presidente Confartigianato Imprese Torino, capofila del progetto.
- Il progetto “Manager della conciliazione e dell’empowerment”: premessa di contesto, obiettivi, azioni svolte e risultati conseguiti.
- Saper essere, sapere, saper fare di colei/colui che agevola strategie ed azioni di conciliazione e di empowerment.
- Spunti, stimoli e riflessione per cimentarsi nel ruolo Istituto Wesen.
- Le protagoniste.
- Strategie per il futuro: lavorare insieme.

***Introduzione di Paola Buggia,  
presidente Confartigianato Imprese Torino, capofila del progetto***

In qualità di presidente di Confartigianato Imprese Torino sono molto onorata di agire come capofila di sei associazioni imprenditoriali – Confartigianato Imprese Torino, Cna Piemonte, Casartigiani di Torino, Confcooperative di Torino, Coldiretti di Torino e Apid torinese – che hanno deciso di unirsi per presentare alla Regione Piemonte, Misura E, un progetto comune.

Tanto l'idea iniziale quanto le modalità con le quali il progetto si è svolto, possono trovare il loro *leit motiv* nei versi di una famosa canzone di Zucchero che recitano “Donne in cerca di guai”..... In effetti l'ambizione sottesa a questo percorso è la sperimentazione di un modo di lavorare innovativo, certo non privo di difficoltà e di rischi, com'è tipico di noi donne abituate a gettare il cuore sempre oltre l'ostacolo, a prefiggerci nuovi obiettivi, a rendere la “ricerca di guai” veramente sistematica.

Non è stato facile infatti, prima di tutto creare la cordata di associazioni imprenditoriali – sei per l'appunto – che per la prima volta in assoluto sono riuscite a sedersi attorno ad un tavolo ed a condividere un obiettivo comune, nonostante le differenze che esistono tra le tipologie delle imprese che rappresentano.

Quando scrivemmo questo progetto nel 2005, avevamo ben presente i risultati di una indagine sulla leadership al femminile realizzata dalla società MIDA da cui emergeva come le imprenditrici e le manager italiane ed europee siano accomunate dalla medesima predisposizione verso i rapporti interpersonali, la socievolezza, la comprensione degli altri, ciò che permette loro in genere di superare facilmente ogni limite di barriera culturale. E allo stesso tempo, sosteneva la ricerca, lo stile di leadership delle donne italiane è pragmatico, basato sull'analisi e sulle competenze tecnico-professionali.

Il progetto ha voluto quindi rafforzare e rendere sistematiche, attraverso l'azione formativa, queste abilità: la predisposizione al dialogo e all'accoglienza, l'interdisciplinarietà e la capacità di confronto, l'abilità nell'individuare i propri punti di debolezza e saperli trasformare in opportunità, acquisendo una nuova consapevolezza del proprio ruolo e del mandato interno ed esterno all'organizzazione datoriale.

In una società che sta profondamente mutando e in cui le donne scelgono sempre di più di intraprendere autonomamente un'attività economica anche le nostre associazioni devono saper accogliere una diversa idea della rappresentanza: le nostre imprenditrici vogliono un'associazione che le sappia rappresentare, difendere e tutelare anche nei loro interessi di cittadine, di madri, di lavoratrici in perenne lotta con i tempi di una città e di una regione purtroppo ancora troppo organizzati secondo logiche maschili e industriali. In questo senso la manager della conciliazione diventa una figura chiave per superare un punto di debolezza nella nostra offerta di tutela e consulenza sindacale: quella legata al genere e alla conciliazione.

Questo percorso rappresenta la prima tappa di un cambiamento che dovrà coinvolgere tutti i livelli associativi, dagli organi di rappresentanza e direzione al personale, perché le politiche di genere e di pari opportunità siano accolte nel lavoro quotidiano, nella capacità di elaborazione affinché le nostre confederazioni siano sempre di più aperte verso le politiche legate alla responsabilità sociale, alla responsabilità etica di impresa.

Le “manager della conciliazione” sono oggi figure professionali pronte a cogliere questa nuova sfida, e a trasferire la professionalità acquisita alle imprese che rappresentiamo perché sappiano innovare la propria organizzazione e rappresentazione del lavoro, aprirsi ad una valorizzazione delle risorse umane che crea profitto, districarsi fra le varie opportunità offerte dalla legislazione italiana in materia di conciliazione – spesso troppo poco conosciute – e quindi crescere, vedere aumentare i propri spazi di mercato, conquistare livelli di vita migliori.

Perché tutto ciò sia assunto a sistema occorre una rete permanente tra associazioni datoriale partecipanti al progetto che le metta in relazione perenne consentendo di superare le difficoltà e

migliorare le prestazioni. La rete, proprio perché flessibile, è la vera forza in una società che ci chiede di essere sempre più aperti, duttili, pronti a fare sistema insieme. Essa trova il suo primo atto formale nel “Protocollo di intesa” pubblicato al fondo di questo volume.

Questo è il nostro contributo per sfondare il soffitto di cristallo: si tratta di una piccola rivoluzione copernicana, la rivoluzione femminile delle donne delle Associazioni che ha già portato alcuni frutti – come racconta la nostra storia, quella dell’Ascom, dell’Api e di Confartigianato stessa che oggi vedono donne imprenditrici ricoprire la carica più importante– e che, ne sono certa, ne saprà portare molti altri in breve tempo.

***Il progetto “Manager della conciliazione e dell’empowerment”:  
premesse di contesto, obiettivi, azioni svolte e risultati conseguiti***

Il progetto “Manager della conciliazione e dell’empowerment” è stato presentato a valere sulla linea di finanziamento del POR – FSE – Ob. 3 2000/2006, Asse E - Misura E1: Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro Linea d’intervento 3, Azione 1 - Bando 2005 - Obiettivo E: “Realizzazione di azioni di promozione di percorsi di carriera”.

L’ATS presentatrice è stata costituita, come sopra già evidenziato, da una molteplicità di soggetti:

- ❑ **Confartigianato Imprese Torino - Capofila**
- ❑ Artigianato Torino C.A.S.A.
- ❑ CNA Piemonte
- ❑ Confcooperativa Unione Provinciale Torino
- ❑ Federazione Provinciale Coltivatori Diretti di Torino
- ❑ Apid – Imprenditorialità Donna
- ❑ S & T
- ❑ Istituto Wesen
- ❑ O.R.So

### **Contesto**

Le Associazioni di Categoria coinvolte nel progetto hanno una esperienza considerevole in materia di promozione delle pari opportunità sia all’interno delle medesime che mediante azioni rivolte al territorio di riferimento.

Alcune delle Associazioni hanno già avuto occasione di lavorare insieme per la promozione di iniziative a livello locale, ma questa iniziativa ha costituito la prima esperienza di azione congiunta sulle tematiche di pari opportunità di un gruppo così folto di organizzazioni rappresentanti settori economici diversi (Confartigianato Imprese Torino, Federazione Provinciale Coltivatori Diretti Torino, Confcooperative Torino, Artigianato C.A.S.A. -Torino e Biella-, CNA Piemonte - con le sedi delle Province di Torino, Vercelli e Asti e Alessandria– APID).

Una delle ultime indagini disponibili promossa dal Ministero delle Pari Opportunità, che fa il punto circa la presenza delle donne nelle organizzazioni e nella vita sociale nell’ultimo decennio (Istat, L.L.Sabbadini, 2004), sottolinea la crescita significativa delle donne tra i dirigenti (dal 15% del 1993 al 23% del 2003) e tra gli imprenditori (dal 15% del 1993 al 22% del 2003), ma contemporaneamente segnala la forte criticità che accompagna la presenza delle donne nei ruoli decisionali negli organismi di rappresentanza. Una ricerca condotta dal Ministero Italiano delle Pari Opportunità, nell’ambito del semestre di presidenza Italiana dall’Unione Europea, evidenzia la quasi totale assenza delle donne dai ruoli chiave nelle organizzazioni imprenditoriali: rappresentano il 3,2% dei componenti degli organi decisionali di Confindustria, Confartigianato, Confcommercio e Confagricoltura. Da questo punto di vista, a dimostrare il rilievo del problema, le organizzazioni imprenditoriali si trovano, secondo questa ricerca, in buona compagnia: nelle 50 imprese più grandi del paese solo l’1,3% dei consiglieri di amministrazione è donna e nell’ambito dei Ministeri Economici non è presente nessuna donna e tra Viceministri e Sottosegretari le donne sono solo 2 su 17 figure.

Si assiste quindi a una progressiva divaricazione, da un punto di vista di genere, tra la ‘base associativa’ delle organizzazioni imprenditoriali che, pur con molte difficoltà, vede una crescita della presenza e dell’intraprendenza femminile, e la struttura delle organizzazioni di rappresentanza, che paradossalmente hanno una forte componente di presenza femminile, anche molto qualificata sotto il profilo tecnico, che però non riesce ad occupare le posizioni di comando.

E' facile immaginare che le conseguenze di quest'assenza delle donne dalle posizioni chiave abbia delle ripercussioni più generali, proprio da un punto di vista di genere. Sono infatti le associazioni che rappresentano gli interessi di imprenditrici e imprenditori nelle molteplici sedi e livelli istituzionali dove vengono elaborate le politiche, e dove l'attenzione all'impatto differenziale di genere di molte norme apparentemente neutre può risultare rilevante. Inoltre, le stesse associazioni sono i soggetti che sviluppano consulenza, servizi, formazione, per le imprese, e che quindi interagiscono con le imprese su aspetti nevralgici dell'innovazione e dello sviluppo dell'azienda, toccando in continuazione, ancora una volta, aspetti niente affatto neutri dal punto di vista di genere.

## Obiettivi

E tuttavia, qualcosa, seppur lentamente, sta cambiando, come testimonia il nostro territorio e le realtà istituzionali che lo rappresentano. Non a caso, il Capofila di questa ATS, l'associazione Confartigianato Torino, ha come Presidente una donna: un dato significativo rispetto al quadro nazionale sopra delineato e rispetto a Confartigianato Nazionale stessa, che vede solo 4 donne presidenti di strutture provinciali.

Per quanto attiene nello specifico le Associazioni proponenti il progetto, l'analisi per genere dei dipendenti delle Organizzazioni e delle loro collegate (Società di Servizi, Cooperative di garanzia, Società di Formazione) conferma il quadro nazionale sopra esposto, con una netta maggioranza delle lavoratrici rispetto agli uomini (anche se i ruoli più alti sono ricoperti dai rappresentanti del genere maschile) e più precisamente:

- Confartigianato Imprese Torino 64% di donne sul totale
- Artigianato C.A.S.A. 80%
- CNA 90%
- APID 100%
- Confcooperative Torino 100% sul totale
- Federazione Provinciale Coltivatori Diretti di Torino 56%

Tutte le Associazioni di Categoria coinvolte fanno parte del Comitato per l'Imprenditoria Femminile della Camera di Commercio di Torino e partecipano alla Rete di Parità nello sviluppo locale promossa dalla Provincia stessa.

Grazie alla presenza di una rete strutturata fra soggetti fra loro diversi ma allo stesso tempo complementari, queste Associazioni hanno deciso di voler **promuovere insieme** un'azione sul territorio con un forte grado di impatto.

La creazione di figure di referenti della conciliazione e dell'empowerment costituisce infatti uno strumento ripetibile in differenti contesti, in grado di apportare benefici ad una porzione maggiore di territorio e quindi ad un maggior numero di organizzazioni, imprese, lavoratrici/tori.

L'individuazione di figure interne preposte alla diffusione ed al sostegno delle azioni di genere e di mainstreaming, con competenze ed abilità specifiche ed integrate, diventa un punto di forza per il futuro e rende stabile e consolidato quanto è stato fatto in questi anni di studio e sperimentazione nella nostra Regione in materia di PO, e può costituire l'elemento chiave per la creazione di forti sinergie fra le iniziative promosse in materia di pari opportunità sui territori di riferimento ed in settori economici differenti.

Ciò peraltro è coerente con quanto previsto dalla prossima programmazione dei Fondi Strutturali che identifica le pari opportunità come uno degli obiettivi principali e allo stesso tempo trasversale a tutte le politiche comunitarie.

La scelta delle beneficiarie del progetto è ricaduta su 12 donne che lavorano attivamente all'interno delle Associazioni di Categoria sia in contesti che coinvolgono le pari opportunità, la cultura di

genere e la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro, sia negli ambiti lavorativi della formazione e del credito.

Il percorso ha avuto l'obiettivo di rendere le beneficiarie in grado di farsi promotrici attive delle azioni di gender mainstreaming in ogni settore della vita associativa nonché presso le imprese rappresentate dall'organizzazione di appartenenza.

Le beneficiarie individuate per divenire "manager di conciliazione" sono state attivamente coinvolte nelle fasi di stesura del progetto al fine di meglio identificare le esigenze e i bisogni delle medesime in considerazione della loro esperienza già maturata in questo campo.

### **Azioni svolte**

Approvato il progetto, è stata condotta la fase di microprogettazione di dettaglio delle attività, cui hanno attivamente partecipato alcune delle beneficiarie, insieme allo staff che ha proposto il percorso. Il lavoro si è sviluppato con un confronto costante, che ha portato alla individuazione del numero totale di beneficiarie e all'identificazione delle modalità con le quali armonizzare i percorsi individuali.

La formazione, in larghissima parte individuale e con momenti di confronto anche informale fra le beneficiarie, è stata il cuore del progetto.

Per la novità e la complessità del profilo da costruire, la formazione si è articolato in un vero e proprio *percorso di valorizzazione delle competenze professionali*, cui hanno contribuito le seguenti attività:

#### a) Bilancio delle competenze

Realizzato attraverso la somministrazione di interviste ad personam, focus su team building al femminile del gruppo di lavoro (come creare un gruppo e apprendere come si può creare un gruppo), informazione in merito alle tecniche di stesure di bilancio di competenze per comprendere esperienze, capacità, attitudini e potenzialità.

#### b) Adeguamento delle competenze di base e trasversali

In stretto rapporto con quanto emerso dal bilancio di competenze, sono stati calibrati interventi formativi flessibili con le partecipanti, focus sulle aree di forza, input teorici sulle competenze, approfondimento in merito ad abilità anche attraverso strumenti di role playing.

#### c) Adeguamento delle competenze professionali

Analisi dei contesti e identificazione dei bisogni /costruzione di strumenti

Interpretazione bandi e testi di riferimento e legislazioni

Costruzione di partnership

Analisi politiche di conciliazione

Politiche di mainstreaming

Costruzione di reti

Costruzione di gruppi di lavoro mirati sulle tematiche di genere

Promozione delle pari opportunità

#### d) Empowerment

Le ore così connotate sono state mirate al rafforzamento di abilità e competenze trasversali e all'acquisizione di consapevolezza sul proprio nuovo ruolo, all'interno ed all'esterno dell'organizzazione. Si è utilizzato, per questo, il metodo autobiografico per il riconoscimento delle competenze acquisite –sia nell'ambito della vita personale che di quella professionale.

Alle ore così distribuite, si sono affiancate azioni di accompagnamento individuale e tutoraggio al fine di mediare tra le esigenze e le motivazioni del personale e le necessità dell'organizzazione, e sostenere nello specifico il processo di auto legittimazione.

In fine, i percorsi individuali e i momenti di confronto informali sono confluiti in attività di esercitazione di gruppo.

Si è creato un “laboratorio sperimentale” che ha portato alla realizzazione di un prodotto di diffusione finale multimediale e alla redazione del Protocollo per la diffusione della cultura della conciliazione, dell'empowerment e delle buone prassi nelle pari opportunità, da far sottoscrivere alle associazioni firmatarie del progetto.

Riepilogando, il percorso si è così articolato:

Attività		Numero di ore per destinataria
<input checked="" type="checkbox"/>	Bilancio delle competenze	20
<input checked="" type="checkbox"/>	Rinforzo delle competenze di base e trasversali	20
<input checked="" type="checkbox"/>	Rinforzo delle competenze professionali	30
<input checked="" type="checkbox"/>	Empowerment	20
<input type="checkbox"/>	Counselling orientativo	
<input checked="" type="checkbox"/>	Accompagnamento individuale	20
<input checked="" type="checkbox"/>	Tutoraggio	20
<input checked="" type="checkbox"/>	Altro (Esercitazione)	16

<b>Monte ore del percorso tipo per destinataria</b>
146

Per garantire la massima attenzione e puntualità in tutte le fasi progettuali si è strategicamente optato per una partecipazione allargata dello staff di progetto, creando un'equipe di lavoro in grado di rispondere alle esigenze di tutte le parti. Questo ha consentito di sviluppare un percorso progettuale adatto non solo a soddisfare le rispettive esigenze ma anche a far emergere potenzialità e approfondimenti.

Non solo. E' stata condotta un'azione di monitoraggio continuo attraverso il lavoro del Comitato tecnico, cui hanno partecipato una rappresentante per ciascuna organizzazione coinvolta. Il Comitato tecnico ha verificato la coerenza delle attività rispetto alle azioni previste.

Per quanto riguarda l'attività di valutazione nel suo complesso, è stata affidata alla d.ssa Monica Andriolo, quale esperta competente in materia, ed è divenuta strumento di gestione per misurare l'efficacia degli interventi e delle azioni.

## Risultati

I risultati diretti al termine del progetto sono stati i seguenti:

- 12 lavoratrici formate professionalmente sui temi della conciliazione e dell'empowerment, che avranno un ruolo chiave nella promozione delle pari opportunità nell'ambito delle politiche di sviluppo territoriale

- migliorata la sensibilizzazione rispetto ai temi delle pari opportunità dei contesti aziendali di riferimento
- redatto un Protocollo di Intesa fra le Associazioni di Categoria coinvolte nel progetto, quale primo atto formale del lavoro congiunto e della rete attivata

A questi si affiancano una serie di risultati indiretti, alcuni dei quali in fase di divenire. L'esperienza, infatti, si presenta come buona prassi e oggetto di trasferibilità, dal momento che si è realizzato un percorso innovativo che promuove il mainstreaming di genere come uno dei pilastri dell'organizzazione aziendale e più in generale dello sviluppo equilibrato della realtà imprenditoriale. Ciò corrisponde a intendere le donne non come categoria esclusa, ma come risorsa da valorizzare, per la crescita ed il benessere economico, con le proprie professionalità a tutti i livelli di organizzazione.

L'azione di trasferibilità è rivolta all'interno delle organizzazioni coinvolte nel progetto, in quanto le beneficiarie formate avranno un ruolo chiave nella promozione di iniziative di pari opportunità all'interno delle strutture ove sono occupate e allo stesso tempo avranno le capacità di incidere positivamente sull'implementazione delle politiche di pari opportunità presso le aziende associate. Tale trasferibilità potrà avvenire ad un livello verticale all'interno di ciascuna Associazione di categoria in quanto tutte hanno una struttura piramidale e quindi sarà possibile promuovere e trasferire il modello definito a livello regionale e nazionale nei differenti settori coinvolti (agricoltura, artigianato, PMI, imprese sociali).

Peraltro l'azione di trasferibilità sarà rivolta anche all'esterno promuovendo l'iniziativa mediante la Rete di Parità nello Sviluppo Locale della Provincia di Torino ove il territorio è ampiamente rappresentato poiché vi partecipano enti pubblici, associazioni datoriali, sindacati, enti di formazione. In questo modo il modello di creazione di una figura di "manager della conciliazione e dell'empowerment" può essere trasferito in altri contesti territoriali ed organizzativi producendo un effetto moltiplicatore dell'iniziativa.

L'azione di trasferibilità esterna verrà altresì supportata dal Comitato per l'Imprenditoria Femminile della Camera di Commercio di Torino a cui tutte le Associazioni di categoria partner del progetto aderiscono.

**SAPER ESSERE, SAPERE, SAPER FARE**  
***di colei/colui che agevola strategie ed azioni di conciliazione e di empowerment***

Chi è e che cosa fa colei che si occupa di conciliazione ed empowerment? Quale professionalità apporta all'organizzazione in cui opera? In quali altri contesti lavorativi, privati o istituzionali, potrebbe operare?

Il percorso si è mosso proprio a partire dalla risposta a questi interrogativi. La modalità utilizzata è stata quella del *Bilancio delle Competenze*.

Nelle pagine che seguono abbiamo sintetizzato il profilo che è emerso dal lavoro realizzato individualmente dalla cooperativa Orso insieme ad esperti interni ed esterni alle associazioni e alle beneficiarie.

### *Metodologia*

Gli obiettivi generali dell'intervento inerenti al Bdc erano i seguenti:

- pervenire ad una mappatura delle proprie competenze (legate al management di azioni di conciliazione ed empowerment);
- confrontare la propria mappa con quella ideale costruita sulla base della rappresentazione personale del possibile ruolo, integrato con ricerche bibliografiche in letteratura di settore
- individuare le aree di competenza da sviluppare e pervenire alla redazione di un piano di sviluppo / formazione

Alle partecipanti è stato proposto un percorso di colloqui individuali articolati in tre macrofasi:

- *Mappatura* delle proprie competenze: analisi della storia professionale generale ed in particolare negli aspetti legati alla “gestione” di interventi di conciliazione o simili; rilettura delle esperienze passate in termini di competenze professionali acquisite; applicazione di un modello di analisi per individuare le competenze possedute.
- *Individuazione* del profilo professionale della manager della conciliazione e dell'empowerment: rilettura delle esperienze passate in termini di competenze professionali acquisite; presa visione di una prima mappatura delle proprie competenze professionali compilata dal consulente; riconoscimento come propria di quella mappatura; individuazione delle competenze necessarie per ricoprire il ruolo professionale; analisi dello stesso e sua rappresentazione (che cosa fa secondo me una manager della conciliazione, che cosa deve sapere; che cosa deve saper fare; come deve essere, quali doti deve possedere); analisi di alcuni profili professionali contigui presenti nella letteratura.
- *Confronto* tra la mappatura delle competenze necessarie per ricoprire il ruolo professionale – obiettivo “Manager della conciliazione con il proprio portfolio di competenze; identificazione delle competenze da acquisire o da migliorare.

Durante la prima macrofase si sono verificate le aspettative di ogni partecipante al percorso in merito agli “output” desiderati da questo particolare momento di consulenza individuale, esplicitata la storia professionale di ognuna, per evidenziare ambiti di conciliazione già vissuti o per approfondire, laddove richiesto, caratteristiche personali quali “stile lavorativo” e “competenze trasversali”. Il metodo narrativo ha permesso ad ognuna di fare un viaggio a ritroso nelle esperienze di vita e di lavoro per dare ad esse un nuovo “significato” rispetto a conoscenze ed abilità acquisite. In questo percorso le esperienze positive e quelle problematiche hanno trovato nuovo spazio di analisi all'interno del quale si sono isolate le singole competenze tecniche e trasversali che ogni esperienza ha contribuito a costruire.

A questo è seguita una fase di “prima restituzione” in cui si sono ridefiniti dei descrittivi di competenza di ogni singola partecipante, proponendo una personale sintesi delle competenze auto-riconosciute.

Fondamentale per il passaggio alla definizione di un ipotetico profilo della manager della conciliazione è stata la riflessione sulle rappresentazioni che ognuna ha rispetto alla “Manager della conciliazione e dell’Empowerment”.

Sulla base di una semplice traccia ognuna ha potuto esprimere i desiderata o le attese in merito a questo nuovo ruolo professionale: dove dovrebbe agire, in quale organizzazione, con quale struttura logistica, per raggiungere quali obiettivi attraverso la performance di quali competenze distintive... Quindi sono stati analizzati testi, progetti comunitari, regionali o interregionali, in tema di pari opportunità e conciliazione, alla ricerca di definizioni o concetti utili ad una migliore costruzione del profilo. Il risultato ha condotto alla definizione di un “personale” profilo professionale della manager, confrontato con la letteratura di settore.

Ciascuna ha quindi avuto il tempo per verificare competenze già possedute e traslabili sul ruolo o da affinare o acquisire. Sono state prese in esame anche difficoltà strutturali, ostacoli logistici da superare per il raggiungimento della realizzazione del profilo nelle organizzazioni di provenienza o nell’attuale sistema.

I percorsi individuali si sono inseriti in un più ampio confronto, molto spesso informale, che le partecipanti hanno svolto fra loro: in molti casi questo ha contribuito all’approfondimento reciproco di aspetti non solo legati alle pari opportunità, ma all’individualità di ognuna.

### ***Il profilo della manager della conciliazione e dell’empowerment***

Abilità e saperi della manager sono molti, come molte sono, del resto, le abilità femminili. Nella resa che ne proponiamo, abbiamo scelto di lasciare, anche laddove possano ad una prima lettura essere simili, sfumature di una stessa capacità, anche per dare l’idea della completezza e dei differenti livelli di interazione sui quali sa muoversi questa figura.

#### *Ambiente di lavoro*

La manager opera all’interno di un ufficio connotato e riconoscibile, sia fisicamente che “culturalmente” all’interno dell’organizzazione, con obiettivi condivisi da tutta la struttura. Il servizio da lei erogato è inserito a pieno titolo nel catalogo dell’offerta associativa.

Dal punto di vista strutturale si consiglia l’utilizzo di un ufficio o area riservata, in cui sia possibile confrontarsi in tranquillità. Al suo interno potrebbe essere presente un angolo dedicato alla “relazione”, alla conversazione, superando la disposizione fisica frontale alla scrivania.

Il ruolo, come sopra già accennato, è evidenziato nell’organigramma dell’organizzazione.

Il servizio viene comunicato a tutte le imprese associate, informando non solo sulla presenza, ma anche sull’importanza che questo assume per le sorti dell’impresa stessa.

Le beneficiarie hanno evidenziato come questa figura professionale possa trovare collocazione in altri ambiti privati (imprese di media o grande dimensione) o pubblici (enti, istituzioni, camere di commercio e simili).

#### *Mansioni e obiettivi della manager*

- ✓ Crea uno sportello, un link tra l’azienda e chi ha bisogno di conciliazione tra i dipendenti dell’associazione o dell’azienda in cui opera, dà informazioni sulla conciliazione a chi si avvicina al mondo imprenditoriale

- ✓ Si interfaccia tra l'organizzazione ed i bisogni dell'utente e del territorio per una qualificata promozione delle pari opportunità e conciliazione dei tempi ed è formato per promuovere concrete politiche di conciliazione
- ✓ Propone progetti sulla legge 53
- ✓ Si pone come obiettivo l'allargamento dell'utilizzo della conciliazione che prevede la legge italiana e l'apertura culturale necessaria
- ✓ Partecipa a "Cabine di regia" territoriali con funzioni strategiche e propulsive sul territorio in merito alla diffusione ed attuazione di politiche di conciliazione nel contesto delle pari opportunità
- ✓ Gestisce le relazioni interne con la finalità di integrare nell'organizzazione aziendale la cultura delle pari opportunità
- ✓ Coinvolge l'organizzazione (la dirigenza in primo luogo) nella pianificazione di azioni positive
- ✓ Diffonde la cultura della conciliazione
- ✓ Sperimenta azioni di conciliazione
- ✓ Sostiene la realizzazione pratica dei progetti
- ✓ Sensibilizza le Direzioni delle imprese in merito ai temi della Conciliazione: opera politicamente anche a livello istituzionale, porta esperienze pratiche sui tavoli istituzionali ( Rete di parità, Comitato per l'imprenditoria femminile), è a contatto con Consigliera di Pari Opportunità e Animatrice
- ✓ Ricerca finanziamenti per sostenere il servizio
- ✓ Gestisce colloqui di accoglienza ( analisi della domanda)
- ✓ "Gestisce le relazioni interne con la finalità di integrare nell'organizzazione aziendale la cultura delle pari opportunità"
- ✓ Coinvolge l'organizzazione nella pianificazione delle azioni: quindi, sa proporre piani di azione di genere all'interno della propria organizzazione, coinvolgendo in primo luogo la dirigenza.
- ✓ Individua sistemi per la raccolta di dati per le statistiche di genere, in modo da rilevare informazioni sia quantitative che qualitative sull'impatto di genere di tutte le attività svolte all'interno dell'organizzazione. Potrà adattare gli indicatori utilizzati a livello internazionale e nazionale alla propria organizzazione in modo da rilevare informazioni sia quantitative che qualitative sull'impatto di genere di tutte le attività svolte all'interno dell'organizzazione in cui opera
- ✓ Riconosce gli effetti degli stereotipi ed agisce all'interno della propria organizzazione al fine di depotenziarne gli effetti
- ✓ Progetta la formazione, sperimentando tecniche e metodologie nuove, che incidano su elementi anche psicologici (ad esempio l'autostima), sugli stereotipi culturali, passando attraverso il riconoscimento delle competenze
- ✓ Assicura la trasversalità delle pari opportunità in ogni attività dell'organizzazione
- ✓ Raccoglie ed evidenzia le buone prassi già utilizzate nelle imprese associate in un ottica di "empowerment aziendale"
- ✓ Lavora in rete con le altre Manager della conciliazione delle altre associazioni anche rispetto a nuove progettualità
- ✓ Si relaziona con gli enti istituzionali per stimolare nuove leggi o politiche
- ✓ Si pone al centro di una rete di rapporti che comprende le istituzioni preposte alla gestione delle politiche di genere o di conciliazione dei tempi di vita e lavoro.
- ✓ E' trait d'union tra "esigenze" delle imprenditrici/lavoratrici e livello legislativo o comunque di progettazione.
- ✓ Fornisce consulenza organizzativa alle imprese che intendono attivare strumenti di conciliazione o che rilevano un'esigenza in tal senso.

- ✓ Fornisce supporto nella individuazione delle diverse forme contrattuali che possano favorire la conciliazione ( job sharing; part-time...) e nella integrazione con i particolari contratti di lavoro di settore
- ✓ Analizza l'organizzazione aziendale e propone cambiamento organizzativi
- ✓ Propone nuovi modelli organizzativi alle imprese, efficaci sul piano dell'aumento della qualità del lavoro e della produttività
- ✓ Fornisce supporto nella riorganizzazione del tempo di lavoro presso le imprese
- ✓ Fornisce consulenza tecnica alle imprese per la presentazione di progetti tecnici sulle linee di finanziamento dedicate
- ✓ Accoglie la domanda di conciliazione delle imprenditrici/lavoratrici/utenti in genere, ne favorisce l'espressione e propone servizi idonei a rispondere; ad es. servizio di sostegno alle attività domestiche ( baby sitting, cura di familiari), servizio di sostituzione per imprenditrici (creazione di albo dei/delle sostitute , pre selezionati e disponibili per le imprenditrici che non vogliono chiudere del tutto l'attività durante il periodo della maternità/congedo parentale)
- ✓ Favorisce lo sviluppo di una cultura diffusa della conciliazione attraverso convegni e altri momenti pubblici di divulgazione dei risultati positivi di esperienze di conciliazione, rivolti soprattutto alle imprese
- ✓ Ufficializza la creazione del servizio con un piano di Marketing
- ✓ Realizza il piano di marketing
- ✓ Da comunicazione dell'esistenza del servizio, elabora l'informazione
- ✓ Crea consapevolezza nella clientela della possibilità di soddisfare bisogni di conciliazione
- ✓ Attua convenzioni con servizi ( Asili; cura familiari; consegne; cura della casa, Lavanderia) a favore di associate/i e/o colleghe/i
- ✓ Realizza progettazione sui fondi comunitari e regionali

### *Saper fare*

- ✓ Mappare le opportunità e i bisogni territoriali rispetto all'attuazione di politiche e servizi di pari opportunità e conciliazione vita lavoro
- ✓ Conoscere l'organizzazione della rete dei servizi pubblici e privati nei contesti lavorativi e territoriali
- ✓ Progettare interventi per la promozione di politiche e servizi di conciliazione vita e lavoro
- ✓ in applicazione in particolare di quanto previsto dalla normativa ed in particolare dalla L 53/00
- ✓ Fornire le giuste informazioni, accogliere l'utente ed essere lei per prima conciliante
- ✓ creare e proporre progetti
- ✓ "vendere la conciliazione" ai non addetti al lavoro
- ✓ comunicare
- ✓ sensibilizzare ed animare i contesti di appartenenza rispetto alla tematica
- ✓ promuovere la concertazione ed il lavoro di rete
- ✓ destrutturare gli stereotipi: renderli il più possibile espliciti, utilizzando tecniche di animazione
- ✓ muoversi tra le fonti informative e normative di settore
- ✓ rappresentare i bisogni e le necessità di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, che presentano caratteristiche diverse per uomini e donne. individuare le modalità per proporre soluzioni organizzative che favoriscano la conciliazione dei tempi e la condivisione del lavoro di cura, mettendo in evidenza i vantaggi che queste soluzioni possono portare all'interno delle organizzazioni

- ✓ orientarsi nelle politiche e nel contesto socio-territoriale di riferimento, analizzare la situazione di partenza attraverso la conoscenza delle politiche degli Enti Locali e dei bisogni espressi da territorio
- ✓ dotarsi di strumenti per attivare risorse, sa leggere i bisogni di conciliazione
- ✓ selezionare e reperire fondi
- ✓ progettare in modo strategico
- ✓ condurre sperimentazioni
- ✓ negoziare in maniera corretta. Questi temi non sono tenuti in grande considerazione nelle imprese, quindi deve essere in grado di comunicare, deve saper “vendere “ le sue azioni, scegliendo sempre il punto di vista migliore per presentare le sue posizioni.
- ✓ “leggere le organizzazioni”, attraverso le dinamiche psicologiche
- ✓ definire ed approfondire il tema delle Pari Opportunità nell’organizzazione
- ✓ analizzare un organigramma
- ✓ valutare la sostenibilità e l’efficacia degli strumenti proposti all’organizzazione
- ✓ stimolare e sostenere il cambiamento
- ✓ gestire un colloquio semi strutturato
- ✓ accompagnare l’impresa/l’utente nella concretizzazione del servizio/dello strumento di conciliazione ( contatto con soggetti referenti, stesura progetti...)
- ✓ creare ed utilizzare canali privilegiato di comunicazione con le istituzioni
- ✓ lavorare in rete secondo i principi della community care
- ✓ compiere un bilancio delle competenze
- ✓ Gestire un colloquio orientativo per esplorare risorse della imprenditrice
- ✓ Lavorare in sinergia e in consulenza sui temi della creazione di impresa al femminile
- ✓ gestire relazioni con i servizi pubblici che lavorano nel settore
- ✓ mantenere relazioni istituzionali ad alto livello
- ✓ coordinare le diverse figure che concorrono nella consulenza
- ✓ accompagnare la cliente nell’incontro con gli esperti
- ✓ Interpretare le politiche, i contesti, gli scenari e i dati di analisi del mercato del lavoro in un’ottica di genere
- ✓ Costruire ed avanzare proposte politiche
- ✓ presentare una proposta di legge
- ✓ de-strutturare gli stereotipi: renderli il più possibile espliciti, utilizzando tecniche di animazione
- ✓ Favorire condizioni di trasparenza e fiducia all’interno della rete (mutual trust)
- ✓ Stimolare le imprese all’utilizzo degli strumenti normativi già attivi (Lg 53)
- ✓ Sapersi promuovere e saper promuovere il servizio

### *Saperi*

- ✓ legislazione in materia di pari opportunità e di conciliazione a livello europeo, nazionale e regionale, nonché sperimentazioni e buone prassi in questa materia
- ✓ teorie sui meccanismi di strutturazione e attivazione degli stereotipi, dei pregiudizi di genere e dei fenomeni segregativi
- ✓ mercato del lavoro
- ✓ decodificazione dei bandi
- ✓ scrittura dei progetti
- ✓ tecniche di comunicazione
- ✓ tecniche di negoziazione
- ✓ almeno una lingua straniera fra quelle ufficiali della UE (inglese, francese, tedesco)
- ✓ personal computer e software d’uso comune, inclusa gestione di mailing list e Internet
- ✓ Organizzazione Aziendale

- ✓ Psicologia delle organizzazioni (a livello almeno di base)
- ✓ Strumenti utili per la progettazione (elementi innovativi, modello VISPO)
- ✓ Normative del lavoro in merito alle nuove forme contrattuali
- ✓ Tecniche psicologiche di gestione della consulenza e di analisi della domanda
- ✓ Gestione dei gruppi e delle riunioni
- ✓ Linguaggio aziendale
- ✓ Conoscere l'Ambiente di intervento, incluse le dinamiche del territorio in cui opera, (mappatura di punti di forza e delle carenze)
- ✓ Conoscenza del "mondo delle imprese" e padronanza del loro linguaggio e della cultura di impresa
- ✓ Conoscere i servizi dedicati attivabili dalle istituzioni per inviare utenti
- ✓ Tecniche di scrittura delle relazioni
- ✓ Redazione e gestione di presentazioni
- ✓ processi e i luoghi chiave dove avviene la concertazione territoriale (a cui prende parte attivamente)

*Saper essere: quali doti deve possedere?*

- ✓ Energia
- ✓ Passione
- ✓ Spirito di osservazione
- ✓ Pazienza
- ✓ Professionalità
- ✓ Capacità di mediazione e negoziazione
- ✓ Consapevolezza del ruolo
- ✓ Autostima
- ✓ Attitudine al problem solving
- ✓ Concretezza
- ✓ Anzianità ed esperienza di lavoro
- ✓ Assertività
- ✓ Perseveranza
- ✓ Tenacia
- ✓ Intuizione
- ✓ Attitudine all'ascolto
- ✓ Diplomazia
- ✓ Attenzione e precisione
- ✓ Sicurezza
- ✓ Attitudine alla comunicazione
- ✓ Disponibilità e gentilezza

## *Spunti, stimoli e riflessioni per cimentarsi nel ruolo*

Nell'ambito del percorso delle manager della conciliazione e dell'empowerment lo sviluppo delle competenze di base e trasversali, insieme alle azioni di empowerment, hanno costituito uno dei momenti più arricchenti, dal punto di vista personale, delle beneficiarie ed hanno al contempo fornito spunti e stimoli non solo per fare circuitare le esperienze durante i momenti previsti delle esercitazioni di gruppo, ma anche nei confronti informali che le beneficiarie hanno avuto fra loro e con le docenti.

In particolare, le esperte di **Istituto Wesen** Laura Galfrè e Maria Minniti, lavorando in stretta collaborazione con quanti hanno curato il bilancio di competenze (Cooperativa Orso in primis), hanno condotto alcune ore ponendosi gli obiettivi di:

1. individuare/consolidare le competenze necessarie al ruolo (aspetti tecnici e rappresentazione sociale del ruolo interna/esterna);
2. realizzare la progettazione di un intervento sul tema della conciliazione (approfondimento su strumenti; individuazione obiettivi/priorità; accesso a risorse/finanziamenti);
3. Creare/rafforzare la partnership e la circolarità di competenze ed esperienze tra enti e persone coinvolti nel progetto (nelle fasi dell'esercitazione)

La loro docenza ha stimolato la reazione delle partecipanti attraverso l'utilizzo di strumenti propri dell'action learning, dell'immedesimazione in situazioni e ruoli inconsueti, della libera associazione, offrendo molteplici stimoli alla riflessione personale.

*“Nell'indirizzare la progettazione del percorso sulle “competenze trasversali” abbiamo voluto, sottolineano Laura e Maria, ribadire la nostra visione del rapporto d'aula come luogo in cui le persone sono soggetti autonomi e di scambiano rapporti di reciprocità (io sono OK, tu sei OK), con un approccio metodologico che guarda alla formazione degli adulti come ad un apprendimento che deve necessariamente passare attraverso la rielaborazione e l'arricchimento della propria esperienza.*

*Tra le competenze necessarie per implementare le capacità di conciliazione dei soggetti è emerso come elemento fondamentale l'ASCOLTO, di sé e degli altri. La sperimentazione di questa dimensione, in una situazione formativa aiuta a riprodurlo, a cascata, nelle situazioni lavorative. ASCOLTO/COMPRESIONE inteso non solo in senso linguistico, come capacità di decodificare il linguaggio e il processo cognitivo di comprensione, ma anche e soprattutto inteso nel senso di capacità di accoglienza ed ospitalità dell'ALTRO.*

*Nella scelta delle attività proposte e nella conduzione abbiamo adottato, come riferimento di fondo, l'approccio teorico degli psicologi umanisti, secondo i quali la possibilità di comprensione è strettamente collegata all'accettazione dell'altro, ad uno stato emotivo prima che cognitivo di “decentramento dell'IO”, ad una disponibilità profonda di fiduciosa accettazione dell'altro.*

*Nell'attuazione abbiamo cercato, quindi, di prestare il massimo ascolto al livello di coinvolgimento emotivo e alla volontà di partecipazione, nel rispetto degli spazi e dei tempi di ognuna della beneficiarie, a volte anche “rinunciando” agli obiettivi prefissati e al programma strutturato per seguire le esigenze specifiche di ciascuna.*

*Abbiamo messo al centro la necessità di de-costruire i significati impliciti nelle rappresentazioni della realtà di cui ognuno di noi è portatore, per costruire insieme il senso e il significato, la rappresentazione della realtà condivisa in cui possiamo meglio riconoscerci. **Ciò è stato possibile soprattutto grazie alla ricchezza di esperienze, professionali e personali, di competenze tecniche, manageriali e relazionali delle partecipanti, unite ad una costante generosità nel mettere a disposizione delle altre il proprio racconto e il proprio ascolto.***

*E l'EMPOWERMENT, come modalità di aumentare il controllo e la percezione di potere del soggetto sulla propria vita e sulle proprie scelte, è stato un stimolo costante, cui sono seguite risposte competenti, attente e costruttive durante tutta la formazione. Sperimentare questa modalità, in un contesto "protetto", a livello micro e personale è un punto di partenza per individuare una propria modalità tecnica e di relazione di intervento, da tradurre ed ampliare a livello di Associazione, rete di agenzie sulla conciliazione, comunità locale, per sviluppare più ampi processi di condivisione e di partecipazione."*

Proprio in quanto sperimentazione e punto di partenza da condividere, nelle pagine che seguono, proponiamo alcuni di questi strumenti: una restituzione utile anche a quante e quanti desiderino auto-provarsi rispetto a quelle caratteristiche e doti personali che chi voglia porsi come referente della conciliazione e dell'empowerment, è bene possiede e sviluppi!

### **Accogliere, Ascoltare, "Vedere oltre"...**

Accogliere chi si rivolge a noi, sapere ascoltare senza pregiudizio, vedere l'altra e l'altro oltre la prima impressione... sembra facile, ma spesso non lo è.

Riscoprendo le letture di alcune e un classico della letteratura di tutti i tempi, ci si può cimentare a individuare chiavi di lettura e valutare le reazioni di ciascuna, in raffronto con la storia di Alice nel paese delle meraviglie, un percorso di scoperta ed iniziazione ....

*"...Non c'era troppo da meravigliarsene, nè Alice pensò che fosse troppo strano sentir parlare il Coniglio, il quale diceva fra se: "Oimè! oimè! ho fatto tardi!" (quando in seguito ella se ne ricordò, s'accorse che avrebbe dovuto meravigliarsene, ma allora le sembrò una cosa naturalissima): ma quando il Coniglio trasse un orologio dal taschino della sottoveste e lo consultò, e si mise a scappare, Alice saltò in piedi pensando di non aver mai visto un coniglio con la sottoveste e il taschino, nè con un orologio da cavar fuori, e, ardente di curiosità, traversò il campo correndogli appresso e arrivò appena in tempo per vederlo entrare in una spaziosa conigliera sotto la siepe.*

*Un istante dopo, Alice scivolava giù correndogli appresso, senza pensare a come avrebbe fatto poi per uscirne...*

*Non s'era fatta male e saltò in piedi, svelta. Guardo in alto: era buio: ma davanti vide un lungo corridoio, nel quale camminava il Coniglio bianco frettolosamente. Non c'era tempo da perdere: Alice, come se avesse le ali, gli corse dietro, e lo sentì esclamare, svoltando al gomito: — Perdinci! veramente ho fatto tardi! — Stava per raggiungerlo, ma al gomito del corridoio non vide più il coniglio; ed essa si trovò in una sala lunga e bassa, illuminata da una fila di lampade pendenti dalla volta. Intorno intorno alla sala c'erano delle porte ma tutte chiuse. Alice andò su e giù, picchiando a tutte, cercando di farsene aprire qualcuna, ma invano, e malinconicamente si mise a passeggiare in mezzo alla sala, pensando a come venirne fuori.*

*A un tratto si trovò accanto a un tavolinetto, tutto di solido cristallo, a tre piedi: sul tavolinetto c'era una chiavetta d'oro. Subito Alice pensò che la chiavetta appartenesse a una di quelle porte; ma oimè! o le toppe erano troppo grandi, o la chiavetta era troppo piccola. Il fatto sta che non poté aprirne alcuna. Fatto un secondo giro nella sala, capitò innanzi a una cortina bassa non ancora osservata: e dietro v'era un usciolo alto una trentina di centimetri: provò nella toppa la chiavettina d'oro, e con molta gioia vide che entrava a puntino!*

*Aprì l'uscio e guardò in un piccolo corridoio, largo quanto una tana da topi: s'inginocchiò e scorse di là dal corridoio il più bel giardino del mondo. Oh! quanto desiderò di uscire da quella sala buia per correre su quei prati di fulgidi fiori, e lungo le fresche acque delle fontane; ma non c'era modo di cacciare neppure il capo nella buca. "Se almeno potessi cacciarvi la testa! — pensava la povera Alice. — Ma a che servirebbe poi, se non posso farci passare le spalle! Oh, se potessi chiudermi come un telescopio! Come mi piacerebbe! Ma come si fa?" E quasi andava cercando il modo. Le erano accadute tante cose straordinarie, che Alice aveva cominciato a credere che poche fossero le cose impossibili. Ma che serviva star lì piantata innanzi all'uscio? Alice tornò verso il tavolinetto quasi con la speranza di poter trovare un'altra chiave, o*

*almeno un libro che indicasse la maniera di contrarsi come fa un cannocchiale: vi trovò invece un'ampolla, (e certo prima non c'era, — disse Alice), con un cartello sul quale era stampato a lettere di scatola: "Bevi."...*

Da "Alice nel paese delle Meraviglie" di L. Carroll



“Abbiamo usato la favola di Alice, protagonista al femminile, per segnare con un filo rosso il sentiero che ha percorso gli incontri di formazione che abbiamo proposto” spiegano le docenti di Wesen. “Ognuna delle partecipanti ha trovato in questo primo pezzo di storia una o più la chiavi di lettura, tra le tante possibili: l’orologio, il tempo, le tante porte, le cose straordinarie che possono accadere, la necessità di interpretare e utilizzare codici non sempre chiari e univoci, fare scelte importanti senza avere la possibilità di prevedere tutte le conseguenze, la curiosità e le sfide, essere piccolissime ed essere grandissime nelle diverse situazioni...”

Di nuovo da Alice

*...Povera me! Come ogni cosa è strana oggi! Pure ieri le cose andavano secondo il loro solito. Non mi meraviglierei se stanotte fossi stata cambiata! Vediamo: non son stata io, io in persona a levarmi questa mattina? Mi pare di ricordarmi che mi son trovata un po' diversa. Ma se non sono la stessa dovrò domandarmi: **Chi sono dunque? Questo è il problema.***

Provate a trarne spunto, come noi, rispetto alla:

- ✓ conoscenza tra sé e con altra/e, scambio di esperienze professionali e personali (con colleghe/i, con imprenditrici e imprenditori, con i capi...)
- ✓ alla condivisione di una modalità di dare e ricevere feedback in gruppo con altre/i
- ✓ alla riflessione su metafore di modelli e stereotipi
- ✓ all’individuazione delle aspettative e degli strumenti con cui costruiamo:
  1. sicurezza di sé e valorizzazione delle competenze, abilità assertiva, capacità di valorizzare il proprio ruolo nel rispetto degli spazi e dei ruoli dei colleghe/i;
  2. creazione di una rappresentazione comune di conciliazione (“chi è la manager della conciliazione?) e promozione del ruolo all’interno e all’esterno delle Associazioni attraverso la condivisione di esperienze e di scenari, dei vissuti di conciliazione del tempo per se stesse/lavoro, la bilancia decisionale, la motivazioni rispetto al lavoro, la capacità di lavorare in gruppo e in rete, la conoscenza di elementi di marketing e comunicazione.

### **Creare un clima di fiducia, saper comunicare**

Tutte le volte in cui qualcuna/o varca la soglia del nostro ufficio, è un poco come se stesse per intavolare con noi una sorta di *Gioco dell’oca della vita*: viene a chiederci un aiuto rispetto ad un problema (che non è mai soltanto economico, come testimonia l’esperienza di tutte coloro che lavorano agli sportelli di sviluppo dell’imprenditoria), si deve predisporre a rispondere alle nostre domande; domande inevitabili per aiutare davvero chi ci sta di fronte, ma non sempre facili da porre. Per creare un clima di fiducia le beneficiarie sono state stimolate alla creazione di uno spazio non giudicante e di fiducia reciproca con le docenti, in cui approfondire la conoscenza e la formazione al “raccontarsi”, come base per poter poi ascoltare i racconti altrui.

Sono emersi i vissuti legati al ruolo giocato all’interno della propria organizzazione, la difficoltà in alcuni casi nel conciliare ruolo professionale e ruolo personale di compagna e madre. E siamo state educate a raccontare una parte della propria esperienza professionale, ponendo al tempo stesso attenzione alle emozioni sottese a questa parte importante della vita, per iniziare una rielaborazione del proprio percorso professionale ed aumentare la propria consapevolezza.

Con questa consapevolezza, si sono anche simulate situazioni di colloquio in cui una persona chiede una consulenza: uno strumento efficace (provare per credere!) per sperimentare le competenze necessarie alla relazione d'aiuto e di counselling svolto in ambito aziendale, e per far un'esperienza diretta di uno spazio di ascolto non giudicante, in cui analizzare la competenza relativa al ruolo della manager ideale della conciliazione.

Di qui emerge, ad esempio, che nel contatto con le associate o potenziali imprenditrici che si rivolgono al servizio della conciliazione ed empowerment, si differenziano due tipologie di colloquio:

- ✓ *“colloquio tecnico”* finalizzato a fornire risposte rispetto a problematiche quali l'assetto societario, i costi, le opportunità di finanziamento, le normative
- ✓ *“colloquio di accompagnamento”* orientato a cogliere elementi motivazionali, dinamiche di tipo relazionale e simbolico con l'attività stessa e con le persone coinvolte, i rapporti con eventuali soci/familiari, le attese e valori “profondi” rispetto all'attività imprenditoriale.

Tale constatazione suggerisce la necessità fare chiarezza dando struttura e trasparenza al setting in cui avvengono i momenti di contatto con le associate!

### **Valorizzare le proprie competenze, scegliere le strategie, saper negoziare**

C'è qualcosa di più difficile delle capacità qui sopra esposte? Come riconosciamo le nostre capacità? Come rileggiamo le esperienze di vita per produrre il nostro bagaglio non solo di competenze tecniche?

Per stimolare la consapevolezza, le beneficiarie si sono individualmente esercitate a focalizzare alcune loro abilità nella costruzione di un oggetto, tale da poter essere presentato alle altre in modo giocoso. Il significato di questo lavoro è l'utilizzo di quella che viene ormai riconosciuta come l'abilità proveniente dall'intelligenza emotiva. Aiutando il confronto delle esperienze di vita delle donne tra di loro e utilizzando lo spazio della formazione come cura di sé (costruzione di una rappresentazione simbolica della nostra esperienza e degli elementi di cui questa è composta, scegliendo le cose essenziali per noi), si dà spazio all'intelligenza emotiva di lavorare, al pari delle competenze cognitive per la costruzione di un ruolo declinato al femminile.

L'obiettivo di queste esercitazioni/stimolo, in cui gli apprendimenti importanti sono stati condensati negli oggetti, è di esplicitare i significati che attribuiamo alle esperienze, alla realtà che ci circonda, con la consapevolezza che questi significati sono legati alla cultura, alla storia individuale, alla storia del modo con cui abbiamo imparato ad imparare.

Dalla loro analisi e discussione emergono alcune tematiche di fondo, come elementi di aiuto nell'ascolto, nella presa in carico degli/delle associati/clienti e nell'efficacia del ruolo della manager:

- la consapevolezza personale delle proprie competenze e la memoria del proprio percorso;
- la conoscenza delle proprie strategie e del modo in cui si affrontano avvenimenti, contesti, persone
- la lettura del grande bisogno di ascolto espresso dagli artigiani ed i piccoli imprenditori, data la tipologia, spesso individuale, della loro attività
- la necessità di avere maggiore capacità di **NEGOZIAZIONE**, tanto all'interno quanto all'esterno dell'organizzazione.
- l'utilità dell'attività di bilancio delle competenze fatto in altri contesti e su di sé per avere poi la capacità di aiutare altri/e a farlo, e altresì confrontandosi con le competenze ideali individuate della manager;
- la gestione della propria squadra, come capacità di supporto e fonte potenziale di benessere “interno”, che si riflette anche all'esterno;

- necessità di trovare nel vissuto quotidiano del proprio ruolo la giusta misura nel proprio coinvolgimento e l'equilibrio tra tempi di lavoro e spazi personali, tra i due mondi famiglia lavoro.

Gli obiettivi da raggiungere sono:

- ✓ l'individuazione degli elementi di forza e delle strategie vincenti (attraverso un percorso di analisi delle situazioni affrontate, delle prove superate, e la creazione di un "oggetto prezioso")
- ✓ l'ulteriore sviluppo delle aspettative relative alla sicurezza di sé, alla condivisione di esperienze, apprendimenti, scenari, vissuti di conciliazione del tempo per se stesse/lavoro

### **La squadra ... siamo NOI!**

Proponiamo di seguito una breve sintesi di quanto si è condotto nelle giornate previste di esercitazione di gruppo, che sono state occasione per mettere a fuoco insieme e "concretare" tutto quanto acquisito, approfondito e maturato nelle esperienze personali delle singole beneficiarie. Le esercitazioni previste erano per un totale di 16 ore, che si sono articolate in due giornate di lavoro, coordinate dalle docenti Wesen.

#### Agenda delle giornate:

- ✓ Monitoraggio in itinere con verifica percorsi individuali e di gruppo: *gioco "memory"*
- ✓ Sviluppo dei temi di approfondimento emersi negli incontri precedenti (la legge 53 e le sue applicazioni pratiche, tecniche di negoziazione)
- ✓ Stesura del "Progetto – esercitazione"

A fronte della condivisione in gruppo di tutto il percorso fatto, in termini di messa a fuoco del ruolo della manager, di consapevolezza sulle competenze tecniche, relazionali, manageriali, di individuazione delle richieste provenienti dagli associati e dall'esterno, sono emerse le ipotesi di lavorare su:

- attivazione di uno SPORTELLO di Conciliazione (rivolto all'interno dell'organizzazione e all'esterno);
- stesura di un Protocollo tra le 6 Associazioni.

Tenuto conto dei tempi e della volontà di realizzare il progetto, andando oltre la semplice "esercitazione", si è scelto di lavorare focalizzandosi sul protocollo, come primo importante passo per tracciare la strada di una collaborazione su elementi permanenti, di metodo e di rete. Suddivise in due gruppi da 6 componenti l'uno, le beneficiarie hanno lavorato in parallelo con una attività di scambio e di coordinamento, per la messa a punto di una bozza da approfondire e rivedere oltre la chiusura del progetto stesso.

Inoltre, secondo quella dinamica ed approccio che hanno caratterizzato tutta la conduzione Wesen, le beneficiarie hanno fatto tesoro delle loro acquisizioni, cimentandosi nella progettazione e realizzazione di un artefatto comunicativo multimediale, con utilizzo di story board, tecniche di ripresa, recitazione.

Per il lavoro di individuazione dei contenuti specifici da inserire nella struttura narrativa pensata come un breve spot sulla manager della conciliazione in tre momenti (le richieste degli associati – le risposte delle Associazioni – l'intervento della manager) è stato utilizzato materiale tratto dalla bozza- protocollo che rappresenta il percorso fatto e la traccia da seguire per i passi futuri.

La realizzazione pratica supportata da un cine-operatore è servita come di occasione formativa e di confronto con un professionista del settore.

Obiettivi raggiunti sono stati:

- ✓ “Messa a fuoco” e “fissazione” di una possibile immagine condivisa della manager e del percorso fatto dalle beneficiarie; attivazione di energia creativa e del registro ironico.
- ✓ Vivere un’occasione piacevole e ludica di esercitazione di gruppo.
- ✓ Conoscenza e utilizzo di alcuni elementi di marketing della comunicazione e di strumenti tecnici della produzione multimediale.
- ✓ Realizzazione di materiale utilizzabile per comunicazione esterna del progetto.

## *Le protagoniste*



Al progetto hanno partecipato in qualità di beneficiarie donne impiegate nelle Associazioni e/o nelle società di servizi delle Associazioni stesse. Ciascuna associazione ha individuato queste donne fra coloro che già si occupavano di pari opportunità e conciliazione e/o fra altre dipendenti la cui funzione e mansione sono state valutate come strategiche nel supportare e diffondere nell'organizzazione la cultura delle pari opportunità.

Ne è nata una distinzione fra “manager”, coloro che avevano già competenze strutturate e ruolo connesso al mainstreaming di genere nelle organizzazioni, e “assistenti”, colleghe prive della specifica esperienza al momento d'avvio del progetto.

Manteniamo, nella segnalazione dei loro nomi questa distinzione, ma intendiamo altresì sottolineare che, all'interno dei percorsi, lo scambio fra tutte è stato forte e, nella condivisione di quanto ciascuna personalmente stava facendo, prima di tutto all'interno dell'organizzazione e poi ed insieme fra associazioni, a livello di individualità e partecipazione, non vi è stata differenza alcuna. Piuttosto, il percorso ha permesso che, sulla base del personale bagaglio di competenze tecniche, si sviluppassero consapevolezza e capacità funzionali ai livelli di rappresentatività e negoziazione cui ciascuna è chiamata rispetto al ruolo specifico, e soprattutto che si rinsaldasse una dinamica di RETE fra le Associazioni partecipanti, nel rispetto delle differenze organizzative, strutturali e storiche.

### *Le “Manager”*

**ALESSANDRA BROGLIATTO**, 42 anni, Responsabile Settore Ricerca Sviluppo Formazione e Pari Opportunità Confcooperative Torino

**GIULIA CHINNICI**, 30 anni, Addetta progetti e Assistente alla Presidenza APID  
Imprenditorialità Donna

**SIMONA GIOELI**, 33 anni, si occupa di consulenza su aspetti legali e nuove normative,  
formazione interna, pari opportunità, gestione e coordinamento progetti in Confartigianato Imprese  
Torino

**ANNA MARENGO** anni 55, Responsabile dell'ufficio zona Centro della CNA, e segretario  
regionale di Cna Impresa Donna.

**LAURA PIANTA**, 50 anni, Capo Ufficio Stampa e Referente Cna Impresa Donna Piemonte

**STEFANIA FUMAGALLI**, 38 anni, Responsabile Progetti e Coordinatrice Donne e Imprese  
Coldiretti Torino

### *Le "Assistant"*

**Cristina Brunello**, 26 anni, Settore Inquadramento e Creazione Impresa, Casartigiani Torino

**Jasmine Festa**, 26 anni, Settore Ricerca Sviluppo Formazione e Pari Opportunità,  
Confcooperative Torino

**Liboria Giugno**, 39 anni, Referente Cooperativa di Garanzia, Casartigiani Torino

**Laura Picco**, 39 anni, Responsabile ufficio di zona, Confartigianato Imprese Torino

**Claudia Sogno**, 39 anni, Ufficio Formazione, Coldiretti Torino

**Sara Torre**, 37 anni, Amministrazione e Assistenza alla Presidenza, APID Impresa Donna

### *Le altre donne della nostra squadra*

A questo elenco di beneficiarie del progetto, si aggiungono alcune altre donne che vi hanno  
partecipato attivamente come gruppo di staff, in qualche caso anche come docenti o tutor, e che  
hanno anch'esse reso possibile e condiviso con le partecipanti questo percorso:

*Barbara Chiavarino*, 36 anni, Responsabile Servizi Innovativi e Pari Opportunità  
Casartigiani Torino

*Laura Galfrè*, ..... anni, .....Wesen.....

*Isabella Galizia*, .... anni, ..... Cooperativa O.R.S.O.

*Paola Gargano*, .... anni, ..... S&T

*Maria Minniti*, ..... anni, .....Wesen.....

*Licia Faretra*, ..... anni, ..... , Confartigianato Imprese Torino

## ***Le parole, i pensieri, ....***

Lavorare insieme in questi mesi è stata, come già ricordato in queste pagine, un'esperienza umana profonda prima che professionale. Per questo, abbiamo voluto riportare qui sotto qualche frase, qualche commento significativo del nostro lavoro. Proprio perché vi si mescolano la passione e le emozioni provate, questi commenti sono resi in forma anonima: il loro insieme rende bene la corralità delle nostre voci.

*“Il mio motto dopo il percorso di "manager della conciliazione"??!! Eccolo: sensibilità, esperienza e professionalità plasmate per la conciliazione!”*

”Quello che mi attendo dopo il corso? Che le competenze e le consapevolezze acquisite ci permettano di compiere grandi passi per lo sviluppo di un vero servizio di conciliazione, un modo nuovo e più proficuo di rappresentare gli interessi delle imprenditrici”

*“All’inizio mi aspettavo di partecipare ad un classico corso di formazione meramente tecnico in cui maturare ed acquisire nozioni di carattere normativo. Invece, la realtà si è rivelata molto diversa e per certi aspetti molto più piacevole ed interessante. La differenza delle nostre esperienze e dei nostri ambiti lavorativi ha arricchito il percorso e devo ammettere che... sento di aver anche acquisito più sicurezza in me stessa! Prendersi tempo per riflettere su se stessi, sul lavoro e sul perché delle cose non è sempre così realizzabile... ecco perché ritengo che questo percorso sia stato per me una bella opportunità.”*

“Le competenze trasversali.. non ci avevo mai pensato ed ero un po’ scettica su queste ore! Poi, ho capito quanto siano presenti ed importanti nel corso della crescita professionale, nel vivere quotidianamente la realtà lavorativa di servizio agli altri. Sicuramente l’esperienza condotta porterà, almeno per quanto mi riguarda, ad una maggior sensibilizzazione delle tematiche sia nei confronti degli associati che dei colleghi”

*“Arricchimento e consapevolezza, sono le prime parole che mi vengono in mente se penso a questo percorso. L’arricchimento è sia sul piano professionale che sul piano personale. Ho incontrato delle persone molto disponibili a “darsi” e a condividere le proprie esperienze lavorative. Mi è stato quindi facile aprirmi e “far parte del gruppo”. Anche la consapevolezza è su due fronti: quello personale della maggiore conoscenza delle mie capacità e dei miei limiti, e quello professionale delle competenze acquisite. Quando ho cominciato questo percorso poco conoscevo sui temi della conciliazione, dell’empowerment e delle pari opportunità. Adesso questi temi fanno parte di me.”*

“Penso di esprimere un pensiero comune se dico che partecipare a questo percorso è stato come scoperchiare il vaso di Pandora.... si è spesso confrontato anche sulle ordinarie difficoltà, sul dialogo e la negoziazione spesso molto complessa nell’ambito dei rispettivi uffici, sulle esperienze di crescita e sulle esperienze negative incontrate da tutte nei nostri percorsi professionali e non. Credo seriamente che questo percorso mi sia servito tantissimo da un punto di vista umano, non solo professionale (come all’inizio del percorso pensavo)”

*“Non conoscevo le “pari opportunità” bene, ho partecipato a questo percorso senza avere un’idea precisa degli argomenti che avrei approfondito, perché non facevano parte di quello di cui mi occupo in associazione normalmente, almeno così credevo. Ho accolto l’esperienza con entusiasmo, sperando di arricchire il mio patrimonio personale, imparare cose nuove e interessanti, conoscere nuove persone e così è stato. Ho conosciuto nuove realtà, interagito con*

*nuove persone con le quali ho potuto scambiare opinioni ed esperienze su realtà più o meno simili alla mia...”*

### **Qualche elemento per migliorare....**

“Benché le mie competenze professionali siano aumentate, ritengo che il percorso, se organizzato diversamente, sarebbe stato ancora più utile. Indubbiamente confrontarmi con le altre beneficiarie ha aumentato la mia sicurezza ma mi ha anche reso consapevole del fatto che ogni tanto si perde di vista l’obiettivo finale di questi progetti: il miglioramento della condizione di “noi” donne. L’aspetto più positivo è stato sicuramente il legame, anche a livello emotivo, che si è creato con alcune beneficiarie. E’ migliorata la rete tra le associazioni e le beneficiarie e sicuramente si avranno delle ricadute positive in futuro”

*“È indubbio che la modalità individuale del percorso ha molto ridotto l’esito che invece secondo me avremmo avuto se tutti gli incontri fossero stati di gruppo. Trovo utilissimo lo scambio che si è creato tra di noi, la sintonia, lo scambio umano e professionale.”*

## *La sintesi finale: lavorare INSIEME...*

Durante tutto il progetto e con grande chiarezza nella fase finale dell'esercitazione è emersa la voglia di costruire, di cambiare, di sensibilizzare... insomma di fare assolutamente qualcosa di concreto per la creazione della Manager della Conciliazione e soprattutto si è espressa all'unanimità l'intenzione di farlo INSIEME.

L'intuizione di lavorare trasversalmente alle Associazioni ed insieme a organizzazioni del settore per la promozione del lavoro femminile e della conciliazione era la base che rese possibile presentare questo progetto, e tuttavia l'emersione di una così chiara volontà, da parte di tutte le donne coinvolte, del fare RETE ci ha spinte alla consapevolezza della bontà di continuare su questa strada, anche attraverso segnali formali.

Stiamo predisponendo un documento, un Protocollo, da sottoporre alle diverse Associazioni datoriali per siglare l'impegno comune: un documento che costituirebbe un unicum a livello nazionale per il numero e la differenza delle organizzazioni coinvolte. Si tratta di una presa di coscienza importante, di un vero "salto" che si chiede alla nostra dirigenza. Un'assunzione di impegno non solo nelle parole, ma nelle prassi, nel rispetto e nella ricchezza che le differenze di storia, di cultura, di gestione ed organizzazione di cui le associazioni sono espressione. Anche per questo, il protocollo in questi mesi viene discusso e ragionato al nostro interno e sottoposto a tutte le valutazioni, sui differenti livelli.

Gli obiettivi che ci poniamo e che insieme vorremmo assumere partono da quanto già si fa, ed amplificano, nella logica della RETE, la visione d'insieme e l'efficacia dell'azione, trasversalmente ad ogni settore. Ed insieme innovano il nostro agire per:

- ✓ Promuovere iniziative atte a migliorare il tasso di partecipazione delle donne al lavoro sostenendone la capacità lavorativa, sia dipendente che indipendente, facendo propri gli obiettivi della Conferenza Intergovernativa di Lisbona
- ✓ Creare un tavolo permanente interconfederale che diventi unico interlocutore delle istituzioni con particolare attenzione a quelle di parità
- ✓ Promuovere l'inserimento delle politiche di mainstreaming nelle agende sindacali delle associazioni
- ✓ Promuovere la conciliazione fra i tempi del lavoro e i tempi della famiglia attraverso la creazione di uno o più sportelli specifici
- ✓ Promuovere la cultura di assistenza e previdenza nelle donne attraverso una maggiore sinergia con i patronati o le strutture di servizio delle varie associazioni che si occupano di previdenza.
- ✓ Promuovere la creazione di prodotti finanziari a favore dell'imprenditoria femminile attraverso accordi con istituti di credito e lo sviluppo di un canale semplificato per l'accesso ai fondi regionali.
- ✓ Censire le leggi, le misure e i servizi esistenti sul territorio a favore della conciliazione e dell'empowerment al fine di diffondere le buone prassi, impegnandosi nel contempo a

diffondere le azioni positive svolte dal tavolo nelle altre realtà regionali per implementare uno scambio proficuo tra le varie strutture a livello regionale e nazionale.

- ✓ Favorire la creazione di una banca dati che raccolga figure professionali candidate a ricoprire il ruolo di “figura di sostituzione” (art. 9 legge 53/2000).