

# Liberi Legami: genitorialità e generatività

di Paola Pirri e Lara Cesari



**D**ivenire genitori è una delle avventure più affascinanti che le persone si trovano ad affrontare nel corso della loro vita. Questo evento così personale e privato ha importanti impatti sulla sfera professionale che, se ben indirizzati, possono essere delle vere e proprie occasioni di crescita e di apprendimento di competenze da spendere in tutti i contesti in cui si è protagonisti. La sfida della conciliazione vita privata e lavoro, attraverso il vertice della genitorialità, è il momento magico da cogliere per trasformare e generare.

Ciò che caratterizza questa fase della vita è la generatività, la capacità di dare vita, di far crescere, di prendersi cura dello sviluppo e di essere al servizio degli altri, di “occuparsi di”. Essere professionisti generativi vuol dire assumersi una “genitorialità simbolica”. La generatività è “il desiderio di investire le proprie energie in forme di lavoro e di vita che sopravvivono a sé” (Kotre), essere generativi significa concepire persone, idee, essere produttivi e creativi.

Portare la genitorialità nei contesti organizzativi dà vita alla grande sfida di riuscire a creare un ponte di sostegno tra vita privata e vita organizzativa, tra ruolo familiare e ruolo aziendale, tra parti di sé da ricomporre o riconquistare. La metafora del ponte rappresenta l’idea che la genitorialità possa essere il legame tra due esperienze diverse, dentro e fuori l’azienda, è la riconciliazione delle molteplici forme della propria identità, è il riconoscimento della trasferibilità delle competenze in alternativa all’idea del loro impoverimento e dell’impossibilità di spenderle.

Poniamo l’accento sulla possibilità di moltiplicare e trasformare in alternativa all’idea del sottrarre, di affiancare all’essere genitori la possibilità di essere generativi.

### L’arte di essere genitori

La genitorialità è il processo di apprendimento dell’arte di essere genitori, con cui s’impara a prendersi cura e a rispondere ai bisogni del bam-



bino. Si tratta di un processo dinamico, in continuo divenire, che muta a seconda delle fasi della

crescita e che richiede flessibilità e adattamento. All’interno delle interazioni genitore-bambino si formano le personalità future, per questo nella genitorialità si realizza il momento evolutivo più maturo della propria affettività, è all’interno di questa relazione che riaffiorano e prendono nuovo significato i ricordi, il nostro vissuto di essere stati figli, le esperienze passate, le antiche emozioni, le sensibilità del momento, i sogni e le speranze sul futuro, i modelli e gli ideali. E come in tutte le altre fasi della vita, con rinnovato vigore, emergono le dicotomie, le scissioni, le ambiguità e il relativo bisogno di ricomporre e tenere insieme.

Per capire meglio il senso pieno della genitorialità e la sua possibilità di evolvere in un momento di sviluppo e crescita professionale che va oltre la sfera intima e familiare, può essere utile approfondire le sue funzioni, ovvero le modalità attraverso cui si esprime e i bisogni cui ha necessità di dare risposta. L’individuazione di funzioni permette di comprendere meglio le necessità che la genitorialità va a ricoprire e quindi gli ambiti in cui permette di sviluppare competenze, che possono essere rilette in chiave organizzativa e quindi trasferite nel mondo del lavoro.

### Le funzioni genitoriali

Le funzioni genitoriali si organizzano intorno a due direttrici, *Esplorazione* versus *Presidio* e *Metodo* versus *Relazione*.



Il continuum Esplorazione Presidio indica da un lato l’ancoraggio ad una finalità di scoperta e ricerca in modalità pensiero, una direzione che invita a cercare di formulare domande e dall’altro una modalità volta al controllo, alla regolamentazione, a fornire risposte e alla presenza dell’azione. Il continuum Metodo Relazione indica

da un lato una focalizzazione sulla sistematicità, sul rigore, sulla governance e dall'altro una centratura sulla Relazione, sulle sollecitazioni e le sensazioni che si ricavano da essa.

Dall'incrocio delle due direttrici disegniamo quattro principali funzioni genitoriali:

- Funzione Significante, che risponde alle esigenze di Esplorazione e di Metodo
- Funzione Differenziale, che risponde alle esigenze di Esplorazione e di Relazione
- Funzione Normativa, che risponde alle esigenze di Presidio e di Metodo
- Funzione Protettiva, che risponde alle esigenze di Presidio e di Relazione.

Nessuna di queste è più importante delle altre e non esiste una funzione che può essere trascurata. I bisogni del bambino richiedono l'espressione di tutte le funzioni genitoriali. Certo, ciascuno di noi può trovare più affine al proprio stile relazionale e genitoriale una di queste e magari può avere difficoltà ad accedere ad altre, senza per questo compromettere lo sviluppo sano del proprio figlio.

Divenire consapevoli delle potenzialità di ciascuna funzione innesca nelle persone il desiderio di arricchire il proprio stile genitoriale, di farlo divenire più rotondo e completo, di individuare quale evoluzione portare nella funzione per costruire il ponte tra realtà personale-familiare e realtà professionale e far divenire quella funzione genitoriale una competenza da spendere nel proprio ambito lavorativo.

Scopriamole una ad una...

### **Funzione Protettiva**

E' la funzione genitoriale che si esprime attraverso la capacità di prendersi cura e di generare affetto, racchiude in sé la capacità di proporsi come base sicura, di sintonizzarsi affettivamente, di stabilire intimità ed empatia, di cogliere le emozioni dell'altro senza intrusività.

Il genitore esercita questa funzione quando accudisce, quando protegge e quando assicura affetto, emozioni positive e fa sentire il bambino sicuro. Attraverso essa si fonda e si rafforza il legame di attaccamento, per cui il bambino percepisce di essere amato, di essere catalizzatore di sentimenti positivi, ma anche di attenzione, che lo protegge dai pericoli, dalle frustrazioni e dal dolore.

E' la funzione di una relazione di accudimento, che risponde al bisogno di protezione fisica e di sicurezza e fa percepire al bambino la presenza di

qualcuno che si occupa di lui e risponde alle sue esigenze.

Cosa significa "base sicura": il bambino sente di poter contare su una presenza costante, sente che il genitore non è reattivo o abbandonico, sente che può allontanarsi, esplorare, arrabbiarsi, isolarsi, piangere, protestare, senza perdere la certezza di poter contare sulla presenza del genitore. Grazie all'esperienza di una base sicura il bambino sviluppa la capacità di provare fiducia nelle relazioni. Una base sicura può essere indebolita da una risposta iper-protettiva o ipo-protettiva: quando il genitore è troppo presente e non lascia al bambino uno spazio di esplorazione o di solitudine, quando si sostituisce a lui senza lasciarlo sperimentare nella espressione di una propria autonomia (es. non lasciarlo gattonare per timore che si faccia male, non perderlo mai di vista rinunciando a spostarsi in un'altra stanza nonostante la sicurezza dell'ambiente) il genitore comunica implicitamente una preoccupazione per la pericolosità del mondo circostante e un'inadeguatezza del bambino a muoversi nell'esplorazione autonoma del mondo. C'è una ipo-protettività quando il genitore manca di cure di base (dimentica di nutrirlo, di cambiare il pannolino, tralascia di assicurarlo quando il bambino manifesta disagio), quando lascia autonomia precocemente, quando lo lascia solo, quando lo sovraespone a rischi perché non li vede o perché ritiene il bambino molto più solido e autonomo di quello che è realmente per la sua fase di vita. In questo caso il bambino non fa esperienza di fiducia nella propria autonomia ma sperimenta solitudine e inadeguatezza nella gestione del mondo.

Con la funzione protettiva il genitore garantisce e permette l'esperienza della "sintonizzazione affettiva", la capacità di riconoscere uno stato emotivo di disagio, la capacità di segnalare la comprensione dello stato d'animo, di rispondere con empatia e rassicurazione senza lasciarsi inglobare e contaminare da quell'emozione.

Con la funzione protettiva inoltre il genitore crea occasioni per vivere insieme momenti di gioia, stimola, ricerca e propone emozioni positive al bambino. Questo lo aiuta a imparare che dentro la relazione si vivono esperienze di benessere, di gioia, di condivisione di emozioni positive.

### **Voce protettiva**

*Sono qui, bambino mio, puoi contare su di me. Di qualsiasi cosa tu abbia bisogno io ci sono. Mi prendo cura di te e ti proteggo. Ti assicuro ciò di cui hai bisogno, quando ne hai bisogno, né troppo presto né troppo tardi. Farò in modo che tu possa fidarti di me.*

*Se ti allontani mi ritrovi, se mi allontanano sai che tornerò.*

*Puoi guardarti intorno, esplorare il mondo senza timore perché io veglio su di te. Ti lascio giocare e scoprire di cosa sei capace senza sostituirmi a te, mi assicuro che il mondo sia accogliente e sicuro affinché tu possa goderne e stare bene. Io ti ascolto, riconosco i segnali che mi mandi, so quando stai male e quando hai bisogno di coccole, desidero lenire il tuo dolore e farti stare nuovamente bene. Io so trasformare il tuo malessere prendendomene cura, so starti vicino con la mia calma e la mia tranquillità quando più ne hai bisogno, ascolta il mio respiro quieto e piano piano anche il tuo si acquieterà.*

*Io e te sappiamo stare bene insieme, darci tante carezze, sappiamo godere dei momenti lieti, sappiamo ricercare la gioia e costruire insieme allegria e spensieratezza. Ridiamo tanto insieme e questo ce lo ricorderemo per sempre.*

*Guarda avanti, io sono qui, dietro di te.*

### **La funzione normativa**

E' la funzione genitoriale che si esprime attraverso la capacità di dare e presidiare confini, regole, limiti. Sa dare struttura e mettere ordine. Il genitore che esercita la funzione normativa permette al suo bambino di comprendere che anche gli altri hanno bisogni, obiettivi, spazi, ruoli. Risponde al bisogno del bambino di avere dei limiti, di muoversi dentro una cornice di cui conosce bene il perimetro, gli permette di costruirsi una struttura di riferimento.

La funzione normativa riflette l'atteggiamento genitoriale di fronte alle norme, alle istituzioni, alle regole sociali. E' il "principio della legge e dell'ordine che dà a ognuno la sua parte di privilegi e di limitazioni, di doveri e di diritti". Anche la funzione normativa può essere ipo-espressa o iper-espressa. Nel primo caso si genera un generale disorientamento e una mancanza di autoregolazione, il bambino a cui non sono delineati bene i confini, a cui non è data struttura, che non sviluppa ragionamento morale, manca di coordinate, e finisce per muoversi in balia delle proprie pulsioni e dei propri desideri. Nel secondo caso, si realizza un atteggiamento genitoriale rigido, anche quando non necessario, e si rischia di inibire autentiche inclinazioni per ricercare l'adesione a modelli omologati che prescindono dalle attitudini e tendenze naturali del bambino, ostacolando quindi uno sviluppo dei propri talenti.

Con la funzione normativa il genitore sa dire no, sa porre limiti, tracciare confini, dare contenimento ai bisogni di espansione del bambino. Il ge-

nitore normativo fornisce la chiarezza ed evita di essere ondivago e incerto, e dona al proprio figlio la possibilità di essere altrettanto sicuro di sé. Quando dice no, il genitore è consapevole di suscitare reazioni di rabbia e frustrazione nel figlio, sa che il bambino ha il diritto di arrabbiarsi, ed è in grado di imparare ad accettare di essere amato un po' meno per il tempo in cui durerà questa situazione e anche questa è una dimostrazione d'amore. E' una nota dolorosa per un genitore, che tuttavia non rinuncia a legittimarsi come canale di apprendimento che nel sistema sociale di convivenza esistono limiti e confini da rispettare. E' l'agire pienamente il senso di responsabilità verso il figlio. Per il bambino è una irrinunciabile esperienza riconoscere che esistono bisogni ed esigenze degli altri da temperare. Il no aiuta il bambino a controllarsi e a riconoscere quando un proprio desiderio è legittimo e quando non lo è, quali sono i propri diritti e quali quelli degli altri. Il no è un'informazione certa che diamo al bambino sul mondo che lo circonda e questo lo aiuta a essere più sicuro e a rendere prevedibili gli accadimenti e le reazioni altrui.

Con la funzione normativa il genitore sa dare struttura e mettere ordine: il bambino impara qual è la corretta sequenza di fare le cose, acquisisce metodi e dà forma alla propria azione, apprende che c'è un prima e c'è un dopo, che prima si cena, poi ci si lavano i denti, poi si mette il pigiama e si va a dormire; che prima nella torre c'è il pezzo grande e poi via via quelli più piccoli, se no crolla; che dopo aver giocato è importante rimettere in ordine la stanza. Il bambino non conosce ciò che per un adulto è scontato: che ogni azione è fatta di sequenze di azioni e che esse vanno realizzate in un certo ordine: l'atto del fare la pipì richiede una sequenza di azioni da esplicitare: chiudo la porta del bagno, tiro giù i pantaloni, tiro giù le mutande, mi siedo, resto seduto e faccio pipì, pulisco con la carta igienica, butto la carta igienica nel water, tiro su le mutande, tiro su i pantaloni, tiro l'acqua, lavo le mani, asciugo le mani.

Con la funzione normativa il genitore sa trasmettere cosa è giusto e cosa è sbagliato, trasmette norme e regole chiare ispirate all'etica sociale. L'apprendimento avviene attraverso due esercizi della funzione normativa: il primo riguarda la certezza che a comportamento segue conseguenza; il secondo che le conseguenze sono legate alla situazione e alle intenzioni di chi compie l'azione. Il bambino impara che a comportamento segue conseguenza se il genitore presidia con costanza la dinamica azione-reazione, ovvero fa seguire ai

comportamenti del figlio un effetto, un rinforzo positivo o negativo a seconda della connotazione dell'azione. Se questo non avviene, se la funzione normativa non è esercitata con costanza, il bambino si disorienta e non riesce a introiettare il ragionamento morale. Il secondo livello di apprendimento morale avviene imparando a distinguere tra conseguenze e intenzioni: se rompo un piatto aiutando mamma ad apparecchiare è cosa diversa che se rompo un piatto per fare un dispetto. Per accompagnare questo apprendimento il genitore aiuta il bambino a comprendere la differenza fra i due tipi di situazione, fra le due diverse intenzioni che hanno generato quelle conseguenze (piatto rotto), con modalità adeguate alla sua fase di crescita e percezione della realtà.

### Voce normativa

*Bambino mio, questo sì, questo no! Tu devi capire qual è il limite oltre il quale non puoi spingerti, è importante che tu capisca che non tutto si può fare. Lo so che sentirti dire di no non ti piace, che ora magari ti arrabbierai, che mi terrai il broncio, ma io ho spalle larghe e sopporto, perché anche questo mio diniego è un atto d'amore che ti aiuta a crescere. Tu sei importantissimo per me, ma devi capire che non ci sei soltanto tu e che anche gli altri, gli adulti e i bambini che ti circondano, hanno dei bisogni che tu imparerai a rispettare, proprio grazie ai miei no. Ti aiuterò a vedere bene i confini fra te e il mondo della possibilità, fra te e cosa è legittimo fare e che cosa invece non si può chiedere, o chiedere ora. Con i miei no imparerai a dilazionare il desiderio, a trattenere e a trovare i momenti più opportuni per soddisfare ogni bisogno. Diventerai una persona responsabile, dotata di auto-controllo.*

*Adesso concentrati e fai tutto nel giusto ordine, impara che c'è un prima e c'è un dopo, un sotto e un sopra, un modo corretto di fare le cose. Un giorno mi ringrazierai per questa ripetitività, perché anche nel tuo piccolo mondo è necessario dare sequenza ed equilibrio. Tutte le tue piccole conquiste avvengono con la mia guida, imparerai così a organizzare il tuo tempo e a gestire la tua autonomia.*

*Ti guido a comprendere cosa è giusto e cosa è sbagliato, a riconoscere le cose buone per te e per gli altri e a discernere cosa invece non va bene. Se fai bene ti dico bravo e ti coccolo, se sbagli te lo faccio notare e ti guido a comprendere che un errore è tanto più grave se le tue intenzioni sono dettate dal desiderio di fare male. Grazie a questa guida imparerai a riconoscere il valore delle azioni e le conseguenze che queste provocano, nelle cose e nelle persone.*

*Più sarò costante in questo mio essere guida e tanto*

*più tu acquisirai una vocina interiore che ti aiuterà a scegliere la giusta strada.*

### Funzione significativa

E' la funzione genitoriale che racchiude in sé la capacità di rendere pensabili le emozioni, le sensazioni e le percezioni, di costruire conoscenza, di cogliere il mondo fantasmatico e renderlo canale privilegiato per cogliere e rendere comprensibili gli eventi. Il genitore diventa un contenitore dentro il quale il bambino inizia a pensare. Il genitore significativo crea una cornice che dà senso all'azione e al sentire del bambino. Questo dare senso, ai suoi bisogni, ai suoi gesti all'inizio casuali, ai suoi movimenti, alle sue espressioni, inserisce il bambino in un mondo di senso. Fin dai primi momenti di vita il genitore significativo aiuta il bambino a rappresentare quello che prova, trasforma in narrazione il senso di un capriccio, il significato di un bisogno, la valenza del suo sorriso (quanto è bello quando siamo io e te tutti rilassati accoccolati sul divano; ti piace questa pappa, vero? è buona!; questo capriccio mi racconta che sei proprio stanco; lo so ti sei arrabbiato tanto e hai ragione, la mamma ha fatto tardi e ora sei arrabbiato).

Il genitore significativo riconosce i diversi stadi evolutivi del proprio figlio e la conseguente necessità di modificare il proprio stile genitoriale. Così come evolvono i bisogni del bambino: aumenta la necessità di esplorazione, il bisogno di socialità, il desiderio di sentirsi autonomo, così deve evolvere la funzione genitoriale per rendere flessibile, incoraggiare e legittimare le mutate richieste del figlio. Il genitore significativo in tal senso riconosce i segnali evolutivi del bambino, è capace di prevedere il raggiungimento della tappa evolutiva imminente e anticipa nei tempi giusti nuovi schemi di interazione (es. toglie il pannolino quando sente che il bambino è pronto, in genere nell'estate successiva al compimento dei 2 anni, toglie il ciuccio quando sente che il bambino è pronto). Nel rapporto con il figlio, il genitore significativo genera una relazione al cui interno la crescita e il cambiamento di uno dei membri implica la crescita e il cambiamento anche dell'altro. La funzione significativa non è solo la capacità di intuire e facilitare lo sviluppo del bambino ma soprattutto la capacità di cambiare modalità relazionali con il crescere del bambino e con l'espandersi del suo mondo e delle sue competenze.

La funzione significativa si prende cura della fantasia, aiuta il bambino a costruire e immaginare

mondi fantastici, in cui vivono personaggi inventati coinvolti in mille avventure nelle quali il bambino si può immedesimare, vivere emozioni, condividere emozioni, agire paure e gestirle in un mondo in cui le paure si possono affrontare, ricostruire eventi traumatici e sentirsene padrone.

### **Voce significativa**

*Piccolo mio, ti aiuterò a dare nome a ciò che provi, a pensare ciò che senti, a dare senso alle tue emozioni e ai tuoi stati d'animo. Insieme osserveremo e comprenderemo le tue esperienze, riconosceremo il significato di ciò che ti accade e di ciò che accade a chi sta intorno a te. Riconoscerai il significato del solletico che dà la gioia, del fuoco che accende la rabbia, del sentirsi piccolo davanti alla paura e al dolore. Le tue emozioni non ti sopraffarranno ma saprai ascoltarle e trasformarle in indizi per conoscere te stesso e il mondo, comprendere quello che vivi e orientarti dandoti orizzonte. Ti porgo le chiavi per comprendere te stesso e il mondo. Questo dono ti renderà capace di pensare nell'agire, di riflettere e immaginare sopra il sentire.*

*Mentre tu cresci anch'io crescerò con te, ti incoraggerò ad affrontare il prossimo passo verso la tua progressiva autonomia, ti spiegherò che cosa accade e cambierò il mio modo di essere genitore per aiutarti. Mi adatterò alle tue mutate necessità ancor prima che tu me lo chieda per facilitarti la strada e per sorreggerti nel percorrerla. I tuoi bisogni cresceranno con te: aumenteranno le tue necessità di esplorazione, crescerà il tuo bisogno di socialità, crescerà il tuo desiderio di sentirti autonomo. Allo stesso modo io evolverò con te, con flessibilità, per legittimare e incoraggiare le tue mutate richieste.*

*Insieme viaggeremo nella fantasia, in un mondo in cui tutto è possibile, per affrontare le più grandi paure, le immense tristezze, le rabbie feroci e le infinite gioie. Ti racconterò favole per immaginare il mondo che ti aspetta, ti parlerò di mille personaggi che ci porteranno con loro a vivere avventure, ci lasceremo incantare dalle affascinanti maglie della magia e del possibile. Sarà il nostro rifugio prima di dormire per affermare sogni senza fine, sarà il nostro linguaggio condiviso, sarà il codice che ti permetterà di cogliere simboli in ogni personaggio e in ogni storia, per saggiare la forza che hai nel combattere i mostri, per capire che ci sono momenti di fragilità e momenti di solidità, per entrare in contatto con la tua bontà e anche con la tua cattiveria senza demonizzarla, ma studiandone gli impatti e le intensità. Nulla negherò di te affinché tu possa comprenderlo, cambiarlo o accettarlo.*

### **Funzione differenziale**

E' la funzione genitoriale che racchiude in sé la capacità di cogliere che oltre alla relazione genitore-bambino ci sono una molteplicità di relazioni in cui il bambino è inserito, la triade familiare, i rapporti transgenerazionali, le relazioni sociali, dentro le quali può apprendere stili di attaccamento diversi e arricchire il proprio patrimonio comportamentale e cognitivo.

Il genitore differenziale sa che il bambino ha bisogno di costruire una molteplicità di "modi di essere con" diversi ed eterogenei. Se il bambino ha una sola esperienza di relazione crescerà povero di schemi comportamentali e di interazione e mostrerà chiusura verso tutto ciò che non riconosce come noto e sperimentato. La possibilità di vedere un nonno che non scappa davanti a uno scarafaggio permette di arricchire lo schema "reazioni davanti allo scarafaggio", che comprendeva già la fuga della madre o il disgusto della nonna. Allo stesso modo sapere che davanti al proprio pianto la tata sorride senza preoccupazioni a differenza della madre che lo prende in braccio e lo coccola preoccupata, consente al bambino di moltiplicare in modo esponenziale il repertorio relazionale e cogliere la ricchezza di azioni e reazioni diverse. Nell'esperienza diversificata apprende immagini di sé differenti: la mamma che si preoccupa del suo pianto gli comunica di essere meritevole di protezione e accudimento; la tata che sorride e sdrammatizza lo aiuta a comprendere che è sufficientemente forte da superare il momento di disagio in autonomia; fare una sola di queste due esperienze impoverisce l'immagine di sé del bambino.

Il genitore differenziale promuove stili di accudimento diversi e non chiede agli altri di comportarsi come fa lui. Incoraggia e accoglie che le persone che interagiscono con il bambino lo facciano con il loro peculiare stile, non chiede di appiattirsi sul proprio modo di essere genitore. Una madre accoglie il modo di essere peculiare come genitore da parte del padre, il padre accoglie il modo peculiare di essere genitore della madre, il genitore comprende lo stile di accudimento distintivo di una tata, di un nonno, di un amico, di un familiare e incoraggia la differenza. In tutte le fasi evolutive del bambino la molteplicità delle diverse modalità genitoriali e di accudimento sono essenziali per uno sviluppo psichico sano. La ricchezza e la molteplicità degli stili di attaccamento sperimentati facilitano l'apertura e alimentano il desiderio di esplorazione, di conoscere ulteriori modi di interagire, stimolano la socialità tutta e la capa-

cità di avvicinare anche persone molto diverse da sé.

La funzione differenziale è anche espressa nel gioco di squadra tra genitori, nella dimensione triadica della relazione genitori-bambino. Esprime la capacità dei genitori di avere tra loro un'alleanza cooperativa fatta di sostegno reciproco, capacità di lasciare spazio all'altro o di entrare in una relazione empatica con il partner e con il bambino. L'essere in tre permette di rafforzare la possibilità di creare una relazione a due (tipicamente madre-bambino) che può esistere grazie alla presenza del terzo, che protegge e accudisce la diade, senza sentirsi escluso, senza mandare segnali di insofferenza, di disagio, di esclusione. Questo presuppone la capacità del genitore di vedere il bambino dentro una relazione dove esiste un terzo, anche solo percepito, che è contenitore e custode della diade.

La funzione differenziale è inoltre espressa dalla capacità di rappresentare il bambino all'interno di una storia familiare che attraversa le generazioni: come si collocano i genitori dentro le rispettive storie familiari e come si colloca la nascita dentro quel particolare momento della storia generazionale. E quali sono gli intrecci tra le due storie familiari del padre e della madre, le relazioni tra le due famiglie d'origine. Il genitore esercita la funzione differenziale quando inserisce il bambino in un "prima", trasferendogli la possibilità che vi sia anche un "dopo". Essere parte di una storia diventa per il bambino la possibilità di fantasticare su cosa c'è stato prima di lui e quali possono essere le evoluzioni della sua stessa vita. Raccontare al figlio come la coppia genitoriale si è conosciuta, quando si sono incontrati i nonni, raccontare le storie dei nonni, alimenta l'immaginazione del figlio e gli apre i mondi del possibile, lo fa sentire parte di un mondo grande e non di un piccolo e perimetrato spazio ristretto e prevedibile.

### **La voce differenziale**

*Tesoro. Ti appartieni e appartieni al mondo. Non sei solo mio. Vai, esplora, scopri quanto è ricco e quanto è vario il mondo che ti circonda, quanto diverse sono le persone, quante sorprese ti possono riservare. Scopri la bellezza che sta nelle differenze, il valore della molteplicità. Divertiti a osservare come reagisce mamma se ti infanghi le scarpine e cosa invece fa papà quando fai la stessa cosa. E va bene così. Non c'è contraddizione, c'è diversità. Puoi guardare la tv a casa dei nonni e non puoi farlo quando sei con mamma e papà. E va bene così. Non c'è contraddizione, c'è diversità. Con zia disegni e con mamma leggi. E va bene così. Non c'è contraddizione, c'è di-*

*versità. E' importante che impari a riconoscere cosa accade nelle diverse relazioni che hai, per arricchire le tue esperienze di rapporto e scoprire i tanti modi in cui puoi relazionarti con le persone. Quando vado al lavoro e tu sei con un'altra persona, mi manchi, so che ti manco, e so che puoi stare bene anche senza di me e che io posso stare bene anche senza di te, so che hai una grande opportunità di esplorare e conoscere altre possibilità.*

*Siamo tre. Io e te possiamo trascorrere tanto tempo insieme proprio perché siamo tre. Io sto vicino a te perché c'è qualcuno che ci protegge ed è custode della relazione fra me e te. Se il nostro custode non è presente, in realtà so, tesoro, che c'è. Non lo escludiamo e non si sente escluso, anzi riconosce il valore del suo ruolo e l'importanza di prendersi cura della nostra relazione. E' un alleato per me, mi sostiene, mi aiuta, mi fa sentire che c'è.*

*Intorno a te siamo tanti. La tua storia comincia da lontano e andrà lontano. Prima di te tante storie che affondano le loro radici in un passato antico, ogni storia è un viaggio che converge qui, oggi, e che da qui si dirama domani. Ti racconterò la nostra storia, quella dei tuoi nonni e quella dei tuoi avi; ti racconterò di te, delle tue espressioni, dei tuoi giochi delle tue scoperte, insieme fantasticheremo il tuo domani. Ti farò sentire che sei parte di una grande e lunga storia che tu stesso scriverai come protagonista, anche dopo di me.*

## Le funzioni generative

Il passaggio dalle funzioni genitoriali alle funzioni generative permette alla persona di riconoscere che privato e professionale non sono una dicotomia da ricomporre ma fanno parte di una esperienza di evoluzione e crescita personale unica e offre una opportunità di cambiare e ripensarsi nelle propria quotidianità lavorativa. È la costruzione del ponte tra quel complesso di funzioni genitoriali che giochiamo nell'intimità della nostra famiglia, e quell'insieme di competenze generative che possiamo spendere nel contesto sociale e quindi nella nostra vita professionale. La strada che la persona neogenitore percorre per creare il ponte è costellata di consapevolezza di sé e desiderio di integrazione e ricomposizione e ha questa evoluzione:



### Funzione Risonante

La funzione genitoriale protettiva diviene **Funzione generativa Risonante** nell'espressione della capacità di riconoscere le emozioni proprie e degli altri, di comunicare in modo ispirante generando e diffondendo il desiderio di costruire un ambiente sociale caldo, dove le persone cercano e offrono vicinanza e reciprocità, supporto e collaborazione, legittimazione attiva degli altri come portatori di contributo.

Le tre competenze chiave della funzione genitoriale protettiva diventano competenze chiave del-

la funzione generativa risonante:

- La capacità di costruire una Base sicura propria della funzione genitoriale protettiva diviene capacità di costruire e presidiare **Fiducia**. Costruire fiducia nelle relazioni significa rimanere accessibili e solidi in ogni situazione, fidarsi di sé e del proprio sentire, avvicinarsi all'altro rendendosi vulnerabili scegliendo di rischiare. Il ponte dalla Base sicura del genitore alla Fiducia del professionista è dato dall'ascoltare, dal ricercare di comprendere, dall'interrogare, dal mantenere la mente aperta, dal parlare con chiarezza rispettando i tempi e le necessità dell'altro, dal superare la delusione, dall'incoraggiare, dal legittimare i desideri di mettersi alla prova in prima persona.
- La capacità genitoriale di Sintonizzazione affettiva diviene capacità di costruire **Empatia**. Costruire empatia comporta la capacità di mettersi nei panni dell'altro, comprendendone istanze, obiettivi, ragioni e comportamenti. Per costruire il ponte tra genitore capace di sintonizzazione affettiva e professionista capace di empatia riconosci le emozioni dell'altro, evita di ascoltare i tuoi pregiudizi, focalizza la tua attenzione sui tuoi interlocutori più che su di te, costruisci la stimabilità delle persone che incontri più della tua, cerca di comprendere gli obiettivi degli altri e i punti di convergenza con i tuoi.

La capacità genitoriale di Ricercare emozioni positive diviene capacità di generare **Risonanza**. Creare risonanza significa regolare le emozioni delle persone che ci circondano in senso positivo, creando coinvolgimento, dando visione, strada da seguire, creando senso di orgoglio, desiderio di appartenere al gruppo, entusiasmo, speranza per il futuro, senso della possibilità, della riuscita, dell'orgoglio di sé e di ciò che è possibile costruire. Il ponte tra genitore che ricerca emozioni positive e professionista risonante è dato dalla capacità di portare speranza, di contribuire a un clima positivo, di sdrammatizzare le situazioni, di generare allegria, di diffondere consapevolezza di sé e degli altri, di proporre e presidiare un senso di vicinanza, partecipazione, prossimità, di vedere negli altri ciò che c'è di bello, facendolo fiorire.

### Funzione Organizzativa

La funzione genitoriale Normativa diviene **Funzione generativa Organizzativa** nell'espressione della capacità di organizzare, dare struttura, creare un ambiente ordinato, rendere



noti e accessibili processi, procedure, relazioni di stakeholdership e regole di convivenza.

Le tre competenze chiave della funzione genitoriale Normativa diventano competenze chiave della funzione generativa Organizzativa:

- La capacità genitoriale di Dire no diviene capacità generativa di **guida e coordinamento**. Guidare e coordinare significa riconoscere i confini di ruolo in relazione agli obiettivi e ai risultati da perseguire, capacità di monitorare e verificare che i processi stiano andando nella direzione voluta, introdurre correttivi in presenza di deviazioni dallo standard presidiato. Costruire il ponte fra genitore che sa dire no e professionista che sa guidare e coordinare comporta la capacità di dare indicazioni chiare sull'obiettivo da raggiungere, trasferire le informazioni chiave in modo trasparente, porsi a punto di riferimento nei momenti di cambiamento e discontinuità, chiarire le strategie.
- La capacità genitoriale di Dare struttura diviene capacità generativa di **organizzazione**. Organizzare significa dare struttura alle attività e utilizzare al meglio le risorse per finalizzare le azioni al raggiungimento dei risultati, identificando le scadenze, gli standard di qualità, gli aspetti critici e le priorità. Costruire il ponte fra genitore che sa dare struttura e professionista che sa organizzare comporta disporsi a stabilire priorità e scadenze, monitorare i risultati nel tempo, mantenere il controllo anche in situazioni poco chiare.
- La capacità genitoriale di Distinguere cosa è giusto e cosa è sbagliato diviene capacità generativa di rappresentare in prima persona l'**etica** professionale. Dimostrare un approccio etico significa rispettare i valori condivisi della propria organizzazione, presidiarli anche quando entrano in conflitto con il raggiungimento dei risultati o dei vantaggi personali, diffonderli e prendersene cura nella quotidianità individuandone il senso sociale e aggregante. Il ponte fra genitore capace di distinguere cosa è giusto e cosa è sbagliato e professionista etico è dato dalla capacità di riconoscere la divaricazione fra comportamento e valori, dal coraggio di presidiarli anche rendendosi impopolare, di riconoscere di fronte a una scelta la strada giusta, quella che rispetta i valori condivisi.

### Funzione Progettuale

La funzione genitoriale Significante diviene **Funzione generativa Progettuale** nell'espressione

della capacità di definire finalità, di lavorare non per compiti ma per obiettivi, di pensare per previsioni e anticipazioni superando l'azione adempitiva e fondata sulla contingenza, di ideare in modo strategico e sistemico osservando le connessioni fra le parti e non verticalmente i singoli aspetti dei problemi.

- La capacità genitoriale di Rendere pensabili le emozioni diviene capacità generativa di **pensiero sistemico**. Pensare in modo sistemico significa leggere, capire e interpretare sistemi complessi da diverse prospettive, non guardando ai singoli eventi ma alle relazioni fra essi, osservando le situazioni astraendosi dal dettaglio e ponendosi da un punto di vista superiore usando la capacità di visione globale. Costruire il ponte fra genitore che rende pensabili le emozioni e professionista capace di pensare in modo sistemico comporta la capacità di cercare e creare collegamenti, il desiderio di divergere e di mettere in dubbio più facili conclusioni, rinunciando alle certezze, amare l'esplorazione ricercando l'esplorazione.
- La capacità genitoriale dell'Anticipare gli stadi evolutivi diviene capacità generativa di **Pensiero previsionale**. L'attivazione del pensiero previsionale richiede un approccio più lento e una prospettiva di lungo termine e di ampio spettro. Significa riconoscere e dare profonda legittimità al proprio bisogno di capire più a fondo, interrogandosi sul senso delle proprie scelte e sulle conseguenze che possono avere nel sistema. Costruire il ponte fra genitore che anticipa gli stadi evolutivi e il professionista che pensa per previsioni significa disporsi a ricercare e leggere i segnali deboli del contesto, interpretare le gabbie previsionali, pensare per ipotesi e connettere indizi silenti per anticipare i cambiamenti, ricercare collegamenti inediti per precorrere gli eventi.
- La capacità genitoriale dell'Alimentare la fantasia diviene capacità generativa di **Visione e ideazione**. La visione è la capacità di sognare e prefigurare scenari possibili, di immaginare il futuro che vorremmo costruire, di utilizzare quell'immagine come rappresentazione realizzabile di un progetto e di un'idea diffondendo la motivazione a perseguire la fantasia trasformandola in desiderio. Costruire il ponte fra genitore che alimenta la fantasia e professionista che genera visione comporta la capacità di trasmettere il senso del sogno e della possibilità, di far sentire a ciascuno il valore aggiunto e il contributo che può dare per la

grande trasformazione, trasmettere ispirazione e incanto rispetto alla bellezza di ogni progetto da realizzare.

### Funzione differenziale

La funzione genitoriale differenziale diviene **Funzione generativa Sociale** nell'espressione della capacità di networking, di costruzione di alleanze funzionali, di presidio di relazioni personali e professionali variegate, nella capacità di sviluppare una membership e una leadership inclusive, che vedono la valenza costruttiva e contributiva della diversità, la ricercano e la valorizzano.

- La capacità genitoriale di Moltiplicare le esperienze di relazione diviene una duplice capacità generativa nel **Valorizzare le differenze e nel Networking**. Valorizzare le differenze significa saper riconoscere il valore della distintività del contributo di ciascuno anche quando molto diverso dalle proprie inclinazioni personale e sviluppare la capacità di sintonizzarsi sulle leve motivazionali peculiari degli altri. Il Networking è la capacità di costruire alleanze potenzialmente funzionali ai propri obiettivi e reti di relazioni in cui ciascuno costituisce un contributo insostituibile nella reciprocità della relazione. Costruire il ponte fra genitore che moltiplica le esperienze di relazione e professionista che valorizza le differenze e costruisce network comporta far sentire gli altri unici, dare valore alla loro voce, al loro modo di essere diversi, riconoscere le parti di loro di cui non possiamo fare a meno, rendere a loro visibile ciò che da soli non riescono a cogliere di sé.
- La competenza genitoriale del Rafforzare la triade diviene competenza generativa di **inclusione**. Essere inclusivi significa diffondere senso di appartenenza e generare un clima in cui tutti si sentano parte di un gruppo o di un progetto, significa andare oltre i propri pregiudizi, lasciarsi sorprendere e incuriosire piuttosto che chiudersi e difendersi, rimanere disponibili a stupirsi della ricchezza che c'è nelle differenze e saperle tenere insieme nei diversi contesti in cui si opera. Il ponte fra genitore che rafforza la triade e professionista inclusivo è dato dal riuscire a incuriosirsi di un silenzio, accettare di non essere protagonisti così come di essere al centro, riuscire a rafforzare le relazioni fra gli altri senza sentirsene esclusi, sentirsi parte di un legame che contribuiamo a generare.
- La capacità genitoriale di Custodire la storia

diviene capacità generativa del **Custodire e innestare**. Si custodisce e si innesta quando si mantiene uno sguardo bifocale sul presente e sul futuro, per conservare una storia, un'identità organizzativa e al contempo valorizzare le possibilità insite in un rinnovamento possibile; valorizzare la storia di ciò che siamo stati e guardare con speranza e ottimismo alle evoluzioni che verranno. Per costruire il ponte tra genitore che Custodisce la storia e professionista che sa custodire e innestare è necessario presidiare il passato e quello che rappresenta, conoscerlo, concepirlo come indissolubili radici del presente, saperlo narrare come fondamenta dei progetti attuali, astenersi dal giudicarlo con gli occhi di oggi e accoglierlo nel suo significato storico e collettivo, sapendo aggiornare quello che è stato senza considerarlo obsoleto. Comporta il sentirsi orgogliosi del far parte di una storia per poter individuare i passi utili a costruire il progetto futuro. Significa individuare cosa tenere, cosa lasciare, cosa conquistare.