

Diversity: un vocabolo con cui dobbiamo imparare a convivere

Daniela Bandera

Sociologa del lavoro e delle organizzazioni
CEO di Nomesis-Intelligence for Solutions

Da tre decenni si sta parlando di *Diversity Management* nelle organizzazioni in risposta alle continue trasformazioni che hanno caratterizzato il tessuto sociale e stanno producendo una sempre maggiore diversificazione che ha interessato sia l'ambiente esterno alle organizzazioni, sia quello interno.

Cambiano e si differenziano i clienti ma anche i collaboratori e le collaboratrici e questo determina l'emergenza di bisogni e di aspettative che si esprimono nei confronti del lavoro e delle relazioni, ma cambiano anche quegli aspetti di diversità strutturale come il sesso, con una maggiore presenza di donne, di età, ci sono più persone anziane, di competenza, la pervasività delle tecnologie rende obsolete le competenze tradizionali, di cultura, ci sono sempre più persone provenienti da culture diverse.

Accanto a questi aspetti della diversità che caratterizzano la nostra epoca, rimane pur sempre aperta la necessità di gestire la diversità di genere che si esprime nelle organizzazioni e alla quale spesso si collegano fenomeni di discriminazione pesanti che condizionano la presenza femminile nelle organizzazioni e la vita delle donne in modo significativo.

Una interessante indagine condotta dall'Ordine dei Medici chirurghi e Odontoiatri di Brescia apre una finestra sulla realtà femminile delle donne medico e odontoiatre attraverso la quale si possono capire alcuni aspetti che caratterizzano la "diversità" di genere nell'ambito delle professioni mediche e consente l'individuazione di alcune strategie di *diversity management* per costruire organizzazioni che possano essere più women friendly.

a. L'indagine: la diversità di genere nella professione medica

I dati raccolti, relativi agli aspetti che "qualificano" il campione di coloro che hanno risposto all'indagine, evidenziano alcuni elementi in cui la differenza di genere non è influente.

Se si prende in considerazione la specializzazione, ad esempio le donne sono maggiormente presenti nell'area medica mentre gli uomini lo sono in quella chirurgica, se si prende in considerazione l'orario di lavoro le donne

sono maggiormente presenti tra coloro che fruiscono del *part time* e tra i tempi determinati.

Certamente questi dati sono influenzati dal fatto che le donne coinvolte nell'indagine siano mediamente più giovani degli uomini, ma certamente confermano la propensione delle donne ad impegnarsi in situazioni lavorative che consentano loro di gestire il doppio ruolo, quando e qualora questa opzione si presentasse.

La tipologia del lavoro svolto ha comunque condizionato molto la scelta di costruire una famiglia per il 26% delle donne (contro il 10,56% degli uomini).

Se si traslascia il fatto che l'11,09% delle donne, contro il 3,47% degli uomini la considera come causa di rinuncia alla famiglia la difficoltà di accesso al *part time*, le cause più frequenti di una eventuale rinuncia alla famiglia non sono molto diverse tra uomini e donne: al primo posto l'incompatibilità degli orari, al secondo la difficoltà di conciliare lavoro e famiglia al terzo posto la precarietà del lavoro.

Questo comune sentire deve essere sottolineato perché segnala la presenza, anche tra gli uomini, di esigenze e bisogni legati alla propria sfera personale che sono stati storicamente attribuiti al genere femminile. Nella gestione della diversità si deve tenere conto anche di questo, quando si parla di differenze di genere ci si riferisce appunto alle differenze che possono caratterizzare la componente femminile e maschile con i relativi bisogni, per elaborare strategie customizzate, in grado quindi di rispondere in modo differenziato ai bisogni di entrambi.

La tipologia del lavoro svolto incide anche sulla tenuta della famiglia: tra le donne vi è un maggior numero di nubili e di divorziate/separate di quanto non sia tra gli uomini e un numero minore di figli. Mediamente i figli delle donne medico sono più giovani di quelli dei colleghi quindi maggiormente bisognosi di cura e di presenza e le donne gestiscono in misura maggiore dei colleghi familiari anziani o portatori di handicap (il 30,04% delle donne contro il 22,54% degli uomini)

senza poter contare sull'aiuto del *partner*. Solo il 17,79% delle donne può contare sull'aiuto domestico del *partner*, contro il 33,10% dei colleghi maschi, per contro le donne hanno un maggiore supporto da parte di altri membri della famiglia e contano su un aiuto domestico di persone esterne alla famiglia (colf, *baby sitter* ecc.).

b. Il "genere" discriminato

La gravosità della combinazione dei tempi non è il solo aspetto che rende difficile la combinazione dei diversi aspetti della vita. All'interno dell'organizzazione in cui le persone intervistate lavorano, le donne devono fare i conti con la presenza di elementi discriminatori più dei maschi: il 30,43% di donne intervistate dichiara infatti di essere d'accordo con l'affermazione che "essere donna rappresenta un fattore discriminatorio" nella professione medica contro il 7,04% degli uomini che probabilmente sono poco attenti alle dinamiche discriminatorie che colpiscono le colleghe.

Il 26% delle donne intervistate, dichiara di essere stata molto discriminata nella progressione di carriera, contro l'8,45% degli uomini.

Il gap è auto-esplicativo: le donne non solo si sentono più esposte al rischio di discriminazione ma hanno subito discriminazioni nelle progressioni di carriera.

Due sono i motivi che le donne adducono come fattori scatenanti la discriminazione: l'essere donne e la nascita del figlio mentre per i maschi intervistati altre sono le ragioni non meglio specificate. Le discriminazioni hanno inciso anche sulle relazioni con i colleghi e sul salario.

A ciò si aggiunge anche il fatto che superiori e colleghi, ma anche i pazienti o i parenti/visitatori, diventano elemento di stress con ricatti e vessazioni. Anche in questi momenti negativi il genere è un fattore discriminante: le donne dichiarano di essere più esposte a ricatti, violenze verbali, molestie sessuali e *mobbing* mentre gli uomini, più delle donne subiscono

vessazioni ma sono anche più delle donne concentrati tra il gruppo che non ha avuto esperienze negative (il 19,85% delle donne e il 30,19% degli uomini). I fattori scatenanti questi comportamenti negativi sono per le donne la differenza di genere ma di pari importanza sono anche l'invidia, le incomprensioni e la scarsa comunicazione e in questo concordano con i colleghi. **Questi dati potrebbero spiegare le ragioni per cui difficilmente le donne arrivano a ricoprire ruoli apicali.**

c. L'ambiente di lavoro: luci ed ombre

La descrizione dell'ambiente di lavoro, mentre vede una sostanziale parità tra uomini e donne per quanto concerne la descrizione positiva, permette di rilevare una sostanziale differenza di genere: le donne superano ampiamente gli uomini nella descrizione negativa, soprattutto in due *items*, quello relativo al maschilismo e alla scarsa organizzazione.

In sintesi gli aspetti emersi dall'indagine, utili per l'elaborazione di una strategia di Diversity Management sul posto di lavoro sono aggregabili in due grandi macro aree:

1. Il condizionamento del lavoro sulla vita

privata: Il lavoro incide maggiormente sulle donne per quanto riguarda la costruzione di una famiglia e nella tenuta della relazione familiare. Uno dei fattori più importanti e l'impossibilità di accesso al *part time*.

2. Relazioni nell'ambiente di lavoro: più degli uomini hanno subito discriminazioni legate al proprio genere e sono più degli uomini soggette a ricatti, violenze verbali e molestie a causa di un ambiente di lavoro maschilista.

d. Per una strategia di Diversity Management

Quali caratteristiche e quali azioni può avere un piano di azioni positive tendente a rimuovere gli ostacoli che colpiscono

maggiormente le donne e creare la piena realizzazione delle pari opportunità nell'ambiente di lavoro? Suddivido la risposta in due categorie di intervento: la prima categoria relativa ad interventi organizzativi legati all'organizzazione del lavoro e ai servizi, la seconda categoria concernente la prevenzione e il contrasto delle cause di discriminazione.

Interventi organizzativi per rendere compatibile il lavoro con la gestione della vita privata:

- Utilizzare dove possibile forme di auto-gestione degli orari, flessibilità in entrata e in uscita.
- *Part time* definiti temporalmente e rivedibili negli anni per avere una corretta rotazione delle donne che possono fruire del *part time*.
- Potenziamento dello *Smart Working* che non è il lavoro da casa ma una modalità innovativa di organizzare il lavoro cercando di coniugare le esigenze relative agli obiettivi da raggiungere come organizzazione e le esigenze particolari di target specifici di lavoratori/lavoratrici. E' importante individuare aspetti che possano rispondere anche alle modificate esigenze e bisogni maschili che oggi, più di ieri, assegnano importanza alla loro vita privata soprattutto nelle giovani generazioni.
- Sistemi di valutazione che tengano conto della specificità di genere.
- Rilevazione in modo sistematico delle criticità attraverso l'utilizzo di questionari interni anonimi.
- *Mentoring* per supportare le donne in periodi particolari della propria vita (ad esempio quando hanno un figlio).
- Convenzioni con servizi per anziani e disabili in famiglia.
- Informazione e sostegno del congedo parentale maschile.
- Mantenimento e potenziamento delle strutture e dei servizi di supporto.

Prevenzione e contrasto delle cause di discriminazione:

1. Percorsi formativi di sensibilizzazione per uomini e donne per aumentare il livello di consapevolezza dei comportamenti discriminatori.
2. Stili di leadership inclusivi per rendere esplicito l'obiettivo di far crescere le donne nei ruoli apicali e trasferire modalità comportamentali dei ruoli apicali verso colleghi/e e collaboratori/trici.
3. Diffusione dei risultati relativi ai progressi fatti nella gestione della diversità.
4. Ascolto e costruzione di una rete interna di "antenne di prevenzione".
5. Piattaforme di formazione *on line* per consentire ai collaboratori di accedervi anche nei periodi di assenza (vedi maternità ad esempio).
6. Dotarsi di codici di condotta per la tutela dei diritti delle pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

Con la diversità dobbiamo imparare a convivere trovando delle soluzioni che possano portare a giochi a somma positiva: il primo passo è accogliere nella propria organizzazione la prospettiva del *diversity management* che consenta il riconoscimento delle differenze, l'attribuzione di valore. Ciò rende possibile, facendo leva sulle differenze che portano valore all'organizzazione, il raggiungimento dei risultati organizzativi in modo più efficiente perché si utilizzano tutte le risorse a disposizione. Non ci si interroga infatti mai abbastanza del costo che alcune prassi organizzative discriminanti o non sufficientemente in grado di evitare la discriminazione comportano per l'organizzazione. Il cambiamento è possibile e un esempio concreto può essere utile per rinforzare l'idea di un *Diversity Management* attivo e trasformativo. IFOM, Istituto

FIRC di Oncologia Molecolare sviluppa la propria attività con 260 ricercatori, dottorandi, studenti e postdoc italiani e internazionali. Di questi il 60% sono donne di cui il 30% è anche madre di uno o due bimbi. Ciò ha spinto IFOM verso l'implementazione di pratiche di gestione delle risorse umane che riescano a coniugare gli obiettivi di un buon *work life balance* dei propri dipendenti.

Rossella Blasi, direttore HR, intervistata da Diversity management, la prima rivista *on line* sui temi dell'inclusione e della gestione della diversità, spiega le motivazioni alla base di alcune scelte aziendali. «*IFOM si è immedesimato nei desideri di carriera e di realizzazione familiare dei propri dipendenti ed ha iniziato a pensare a dei programmi di **work-life balance**, di conciliazione famiglia-lavoro, che rispondessero sia alle esigenze di un istituto di ricerca, sia alle necessità di una famiglia in cui genitori e bambini devono fare un percorso parallelo di crescita. Con difficoltà tanto maggiori per i **ricercatori e famiglie straniere** che devono confrontarsi con lingua, abitudini, opportunità diverse dal Paese di origine. Per IFOM, *work-life balance* significa anche concedere ai genitori un **orario di lavoro flessibile**, potendo usufruire delle pause pranzo per svolgere impegni personali così da conciliare al meglio la realtà lavorativa con quella familiare. L'obiettivo raggiunto è una maggiore redditività e produttività sul lavoro*». ●