



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIPARTIMENTO DI
SCIENZE SOCIALI E POLITICHE

Effetti e ostacoli delle pratiche della diversità all'interno delle organizzazioni

Camilla Gaiaschi

Assegnista di ricerca – Università degli Studi di Milano

Centro GENDERS – Gender & Equality in Research and Science

DIVERSITY MANAGEMENT

Milano – 15 Novembre 2016

Partiamo dai «bias»



Non è mai questione di genere?



Dal «tokenismo»...

- «Men and women of the corporations». Rosabeth Moss Kanter, 1977.
- Gli effetti dell'essere token:
 - La visibilità/pressione performativa
 - La riduzione a ruoli pre-definiti/stereotipati.
 1. La materna
 2. La mascotte
 3. La seduttrice
 4. La lady di ferro

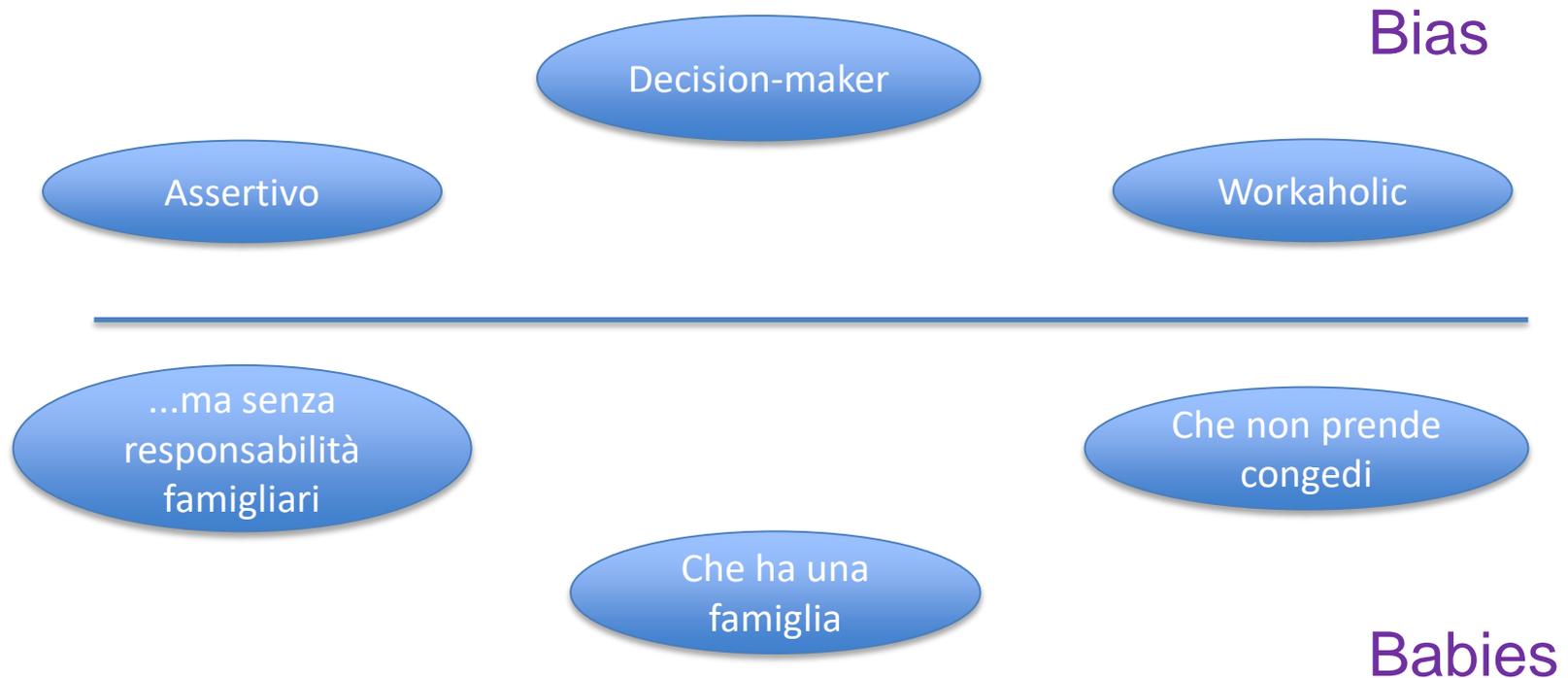


...alla cultura organizzativa

- Per Moss Kanter era una questione di numeri, di «massa critica», quindi una questione «strutturale».
- Per la successiva generazione di scholars è invece una questione di «cultura» organizzativa.
- La cultura organizzativa egemonica identifica nell'uomo (bianco, eterosessuale, ecc.) non solo il «lavoratore ideale», ma quel lavoratore che può fare carriera e aspirare a ruoli dirigenziali (Acker 1990, Gherardi 1995, Britton 2000).



The «ideal worker»



Gli «schemi di genere»

- Virginia Valian 1998.
- Schema = ipotesi / framework cognitivi (né negativi, né positivi) che utilizziamo per interpretare il mondo che ci circonda.
- Gender Schema = le nostre ipotesi sull'essere uomo e l'essere donna.
- Il gender schema per l'uomo comporta: l'indipendenza, l'autonomia, l'assertività, la logica strumentale.
- Il gender schema per la donna comporta: l'empatia, l'ascolto, l'emotività, il prendersi cura.
- Poiché i gender schema riguardano anche le competenze professionali: “deformano” la valutazione delle performance (segregazione verticale)
- E stabiliscono cos'è un lavoro «maschile» e cos'è un lavoro «femminile» (segregazione orizzontale)
- Qualche esempio dalla psicologia sperimentale (e non solo): il meeting, il mansplaining, l'esame di matematica, il direttore d'orchestra.



Che fare?

Equality VS Diversity



Punto di partenza: Giustizia sociale
Obiettivo: Garantire = opportunità
o risultati *malgrado* le differenze
Strumenti: azioni positive o
affirmative actions

Punto di partenza: Business driven
Obiettivo Valorizzazione delle
diversità (anche individuale)
Strumenti: politiche della diversità
+ cambiamento della cultura
organizzativa



Bill Kirton and Anne-Marie Greena

The Dynamics of Managing Diversity

A Critical Approach



THIRD EDITION

FTB



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE SOCIALI E POLITICHE

Lo sguardo «critico» alle politiche

Mentre «disegniamo» e «implementiamo» le politiche dobbiamo essere consapevoli:

1. dell'apparato teorico che ci sta dietro: stiamo promuovendo l'uguaglianza o valorizzando le differenze?
2. delle conseguenze che le nostre scelte comportano (effetti)
3. dei fattori che ne impediscono o limitano l'utilizzo (ostacoli)



Le politiche di work-life balance - I tre «pillar» -

MONEY. Trasferimenti monetari, ovvero: assegni familiari/bonus e/o congedi.

SERVICES. Servizi per la cura dell'infanzia e degli anziani

TIME. Il tempo di lavoro: riduzione (part-time) e/o flessibilizzazione dell'orario e/o dello spazio di lavoro (orario flessibili e/o smartworking)



Valutare le politiche: gli effetti

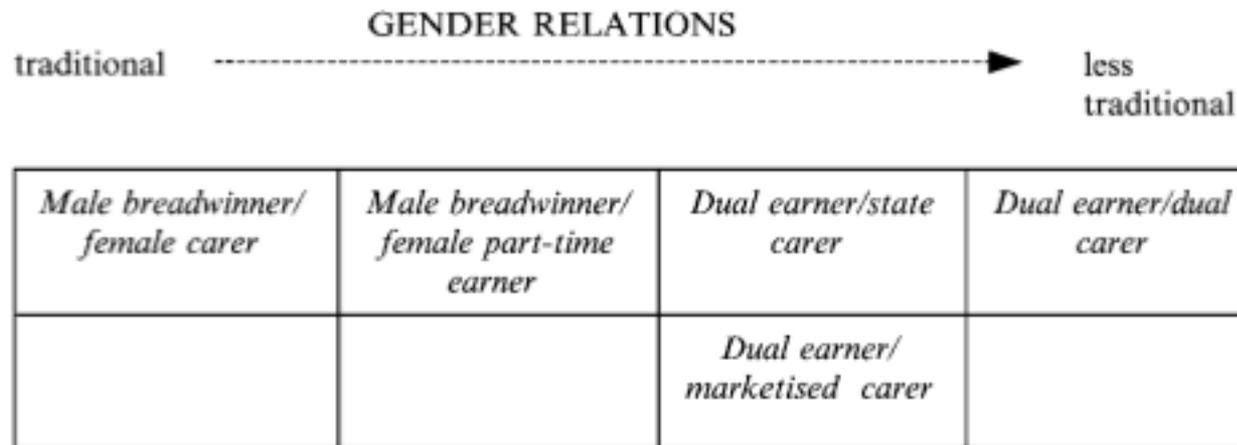
A seconda di come «disegno» le politiche : ottengo determinati *effetti*.

In termini di:

1. Modelli di famiglia/ruoli di genere
2. Benessere/soddisfazione
3. Conflitto vita-lavoro
4. Produttività
5. Possibilità di carriera



Il continuum delle relazioni di genere



Source : Crompton 2006.



Il part-time volontario

- **In termini di conciliazione vita-lavoro, benessere, soddisfazione e commitment:** comporta maggiore soddisfazione per il proprio lavoro, maggiore lealtà nei confronti dell'organizzazione (Williams et al. 2000) e un minor conflitto vita-lavoro (Crompton 2006).
- **In termini di carriera:** Sono numerose le ricerche che hanno evidenziato le conseguenze negative del **part-time** in termini di progressione di carriera (Lewis e Taylor 1996) e di retribuzione (Macchioni 2012). Poiché viene utilizzato quasi esclusivamente dalle donne, esso viene spesso associato al «mummy track (Schwartz 1989).



Il tele-working

- **In termini di produttività:** I risultati sono misti. Gli studi che utilizzano misure *self-reported* di produttività riscontrano un'associazione positiva fra il *tele-working* e la performance tra gli impiegati (Kossek et al. 2006). Tuttavia, i risultati di Hartman et al. (1991) indicano che il telelavoro è associato ad una minore produttività, perché porta all'isolamento e riduce le possibilità di *networking* e di apprendimento informale con i colleghi e i superiori.
- Di conseguenza: diminuisce le possibilità di **avanzamento di carriera** (Houston e Waumsley 2003).



Lo smart-working

- **In termini di commitment e lealtà:** ricerca è unanime; impatto positivo in termini di maggiore soddisfazione, maggiore lealtà e commitment verso l'organizzazione da parte dei dipendenti (Bond et al. 2002).
- **In termini di carriera:** lo smart-working appare più compatibile con avanzamenti di carriera poiché, a differenza del teleworking, non comporta un effetto «isolamento» e, a differenza del part-time, che viene utilizzato dalle donne, non viene associato – dalla cultura organizzativa – al «mummy track».
- **Effetti in termini di benessere e conciliazione vita lavoro :** gli effetti sull'equilibrio vita-lavoro e sul benessere psico-fisico non sono univoci (Lyness et al. 2012). Possibili effetti negativi: aumento dello stress; «spill-over» vita/lavoro; insoddisfazione per il proprio compenso. Se: il controllo delle ore di lavoro si accompagna a lunghe ore di lavoro (Lyness et al. 2012; Thomas e Ganster 1995, Cox et al. 2012, Ramsay et al. 2000, White et al. 2003).
- **Watch out:** Work Autonomy, Flexibility and Work-Life Balance (WAF Project) – University of Kent. Link: wafproject.org



Valutare le politiche: gli ostacoli

- (1) le politiche non si usano perché non sono a disposizione;
- (2) le politiche non si usano perché non sono utili nella misura in cui non rispondono ai bisogni reali dei beneficiari
- (3) le politiche non si usano perché non si conoscono
- (4) le politiche non si usano perché non sono compatibili con la cultura organizzativa e – quindi – i beneficiari non si sentono in «diritto» di usarle.



Le 5 dimensioni della cultura organizzativa

McDonald et al. (2005): le cinque dimensioni della cultura organizzativa che facilitano o ostacolano l'utilizzo delle pratiche:

- 1) la percezione di conseguenze negative per la carriera
- 2) la cultura sugli orari di lavoro
- 3) la mancanza del supporto manageriale
- 4) il supporto dei colleghi e infine
- 5) la natura «genderdizzata» dell'utilizzo delle politiche



Concludendo...

- Le politiche di conciliazione sono un terreno minato: il loro uso ha un impatto:
- 1) Sulla famiglia (e sulle forme di famiglia: sui ruoli di genere all'interno della famiglia)
- 2) Sul lavoro (e sulla possibilità di carriera delle donne)
- Le politiche di conciliazione non sono neutre: la loro efficacia dipende dagli obiettivi che si pongono, dai soggetti a cui si rivolgono, dagli strumenti che utilizzano.... e dalla cultura organizzativa – dimensione che non possiamo non considerare!



Grazie
camilla.gaiaschi@unimi.it

