

“Towards a European Equality-Quality STEREOTIPI DI GENERE

INDICE

Introduzione	4
il Contesto	8
<i>Introduzione alle schede -il Contesto-</i>	
Stereotipi di Genere	29
<i>Introduzione agli Stereotipi di genere</i>	
<i>La realtà attuale</i>	
<i>La percezione del sé</i>	
<i>Perché lo studio degli stereotipi</i>	
<i>La Famiglia</i>	
<i>Un problema di tempo</i>	
<i>Bella senz'anima</i>	
<i>La medaglia di latta</i>	
<i>Metastereotipi</i>	
Moduli Formativi Parte I	39
<i>Introduzione ai Moduli Formativi</i>	
<i>La Selezione</i>	
<i>Percorsi di Carriera</i>	
<i>Team Work</i>	
<i>La Leadership</i>	
<i>Work/Life Programmes</i>	
<i>Il Costo della Non-Equality</i>	
Moduli Formativi Parte II	56
<i>Introduzione ai Moduli Formativi II ed Esercizi</i>	
<i>Percorsi di Carriera</i>	
<i>Lavoro in team</i>	
<i>La Selezione</i>	
<i>La Leadership</i>	
<i>Lavoro/Vita</i>	
Esercizi	67
<i>Modello Roi</i>	
<i>Lavoro / Vita</i>	
Leggi e Istituzioni sulle Pari Opportunità In Europa	81
<i>Le Costituzioni Europee e l'Uguaglianza di Genere</i>	
<i>La Comunità Europea e le Leggi sulle Pari Opportunità</i>	
<i>Leggi specifiche per combattere la discriminazione di genere nel luogo di lavoro</i>	
Bibliografia	86

Promotore

PROGETTO DONNA - *Italia*

Partner di progetto

CESA Experts - *Spagna*

C.O.R.A. - *Italia*

EWMD - *Belgio*

GfQ - *Germania*

Lithuanian Labour Exchange - *Lituania*

Metha Sistemi - *Italia*

Provincia di Bologna - *Italia*

Stoas - *Olanda*

Total E-Quality - *Germania*

UIL Coordinamento Donne - *Italia*

Vuste Envis - *Repubblica Ceca*

Waterford Crystal - *Irlanda*

Alcuni punti di vista

“L’uguaglianza di genere ha certamente fatto progressi negli ultimi anni. Possiamo orgogliosamente affermare che, nell’Unione Europea, gli uomini e le donne oggi sono uguali davanti alla legge, ma sono uguali nella vita di ogni giorno? Le donne sono ancora scarsamente rappresentate in politica e nelle sedi delle decisioni economiche e ancora guadagnano meno degli uomini per lo stesso lavoro. Le donne e gli uomini di solito suddividono in maniera diseguale il loro lavoro e le responsabilità familiari e sono spesso descritti dai media secondo ruoli tradizionali, stereotipati, incompatibili con la nostra società democratica.”

Anna Diamantopoulou,

Gender Equality: a joint approach for a new programme (2001-2005)

“Una economia dinamica è quella che fa il miglior uso delle risorse umane, dei talenti e abilità delle persone.”

Pàdraig Flynn,

Gender balancing and decision-making in Europe. European Conference: Women and Men in Power, Parigi 15 aprile 1999

“Da un’ottica sempre più oggettiva, man mano che si supera la lettura tayloristica del lavoro e si ipotizzano nuove modalità di contributo umano all’organizzazione, la specificità e la differenza di genere si propongono come risorsa da utilizzare, al pari delle altre forme di ‘differenza’ per aumentare la creatività dell’organizzazione e facilitare la gestione di sistemi sempre più complessi in cui la molteplicità dei punti di vista diventa anch’essa una risorsa preziosa.”

Marida Cevoli,

Donne e organizzazione del lavoro, Ediesse, 1993, Roma

“I progetti hanno fatto acquisire ai datori di lavoro, la consapevolezza della discriminazione esistente (diretta e indiretta) e hanno avuto un ruolo cruciale nell’introduzione di azioni per migliorare la situazione. La valutazione delle strategie per lo sviluppo del personale delle aziende e la proposta di miglioramenti tramite l’uso di potenzialità non utilizzate delle donne, ha costituito una strategia efficace, specialmente per piccole e medie imprese.”

The Desegregation of the Labour Market: widening women's access to different sectors and occupations (reports from NOW and ADAPT programmes results)

INTRODUZIONE

L'Unione Europea sta lanciando programmi e stanziando notevoli risorse per lo sviluppo e l'implementazione di strategie ed azioni per le Pari Opportunità. Le ragioni di questo impegno sono duplici:

- sviluppo economico
- giustizia sociale

Qui vogliamo parlare della prima motivazione e cercare di spiegare perché, all'interno delle organizzazioni, **le politiche aziendali sensibili alle differenze di genere** - contro ogni discriminazione - **portano vantaggi economici e competitivi**, e individuare quali strumenti e strategie sono possibili per la loro realizzazione.

La situazione oggi

Per sostenere e sviluppare la competitività in un mercato globale, è sempre più necessario e urgente **il migliore 'uso'** della più importante risorsa economica della Unione Europea, le sue Risorse Umane, **uomini e donne in egual misura**.

Questa risorsa, tuttavia, soffre di discriminazioni e disuguaglianze per quanto riguarda il livello di qualità della partecipazione delle donne al mondo del lavoro.

Ciò costituisce un problema per tutta la società e l'Unione Europea non si può più permettere questo spreco di risorse.

La lotta contro la discriminazione di genere e una maggiore partecipazione alla presa di decisioni, può portare molti vantaggi ai datori di lavoro, alle donne, agli uomini, all'economia e alla società in generale.

Ecco alcuni dati rilevati dai rapporti e documenti della Unione Europea che evidenziano la discriminazione nei luoghi di lavoro:

- il numero di donne che lavora sta aumentando ma sempre in settori come servizi sociali, sanità e scuola
- l'80% di questo aumento è nei livelli di qualifica più bassi. Pochissime donne hanno raggiunto posizioni di top-management: dal 3% al 6%. La loro presenza nelle professioni (ingegneri e architetti) sta aumentando ma la più importante è nei settori di gestione del personale e sanità.

- le donne guadagnano in media il 16% meno degli uomini
- l'80% del lavoro part-time è coperto da donne (scelta in genere dovuta agli impegni familiari)
- il livello di disoccupazione femminile è molto più alto di quella maschile

In questa situazione di sotto-utilizzo e poca valorizzazione, l'Europa sta affrontando una situazione di emergenza per quanto riguarda le Risorse Umane, dovuta a:

mancanza di personale specializzato,
necessità di aumentare la forza lavoro complessiva,
diminuzione della popolazione.

Dunque, la strategia più importante sembra essere quella di massimizzare il contributo economico delle donne al mondo del lavoro sia in termini di qualità che di quantità.

Strategie possibili

Tra le strategie possibili per raggiungere una partecipazione più equilibrata, è importante:

attrarre le donne verso settori e professioni non tradizionali;

motivare e qualificare le donne che vogliono tornare al lavoro, verso lavori non tradizionali;

offrire un ambiente non discriminatorio e condizioni di lavoro dove le differenze sono considerate e valorizzate;

mettere in pratica una gestione di Total Equality in tutti i processi aziendali: selezione e assunzione del personale, formazione, sviluppo delle carriere, condizioni di lavoro, conciliazione della vita lavorativa con la vita familiare, presa di decisione

In questo Manuale vogliamo esplorare alcuni aspetti di questa ultima strategia, cercare di evidenziare le discriminazioni e offrire possibili strumenti e suggerimenti per la formazione di genere nelle aziende perché pensiamo che **l'uguaglianza di genere sia un agente di sviluppo e non costituisca un peso.**

Il nostro scopo principale, in questo contesto, è di fare acquisire consapevolezza dell'importanza e l'influenza delle relazioni di genere sulla vita economica e sociale delle organizzazioni.

Noi speriamo che questo **manuale** possa costituire una **prima guida** per quelle **imprese** che credono nelle competenze e capacità delle donne che

lavorano e lavoreranno con loro e che intendono investire su queste donne per migliorare la capacità creativa e competitiva dell'impresa.

Speriamo anche che possa almeno **stimolare quelle imprese che considerano le donne secondo vecchi stereotipi**, che preferiscono, per abitudine o cecità, rimanere ancorati ad una realtà che non esiste più, come per esempio la classica famiglia con l'uomo che lavora e la moglie a casa a badare alla famiglia.

Che cosa è

“Towards a European Equality-Quality” è un Manuale per i manager delle Risorse Umane che **vuole contribuire al cambiamento della cultura aziendale** verso una gestione di ‘equality-quality’.

Tratta la formazione di genere per l'integrazione di una prospettiva di genere nelle politiche di gestione del personale per mezzo di linee guida per identificare problemi e barriere, e proporre suggerimenti per superarli.

Gli Obiettivi

Le due parole del titolo ‘Equality-Quality’ intendono enfatizzare la stretta e inscindibile relazione che c'è tra una gestione per la Qualità Totale e la gestione della Uguaglianza di Genere nelle organizzazioni.

La Qualità non può esistere se non c'è una gestione che mira allo sviluppo e miglioramento di tutte le Risorse Umane - uomini e donne in egual misura - così come l'eliminazione dei comportamenti stereotipati e discriminatori.

Il Manuale vuole dare un contributo alla implementazione del punto di vista di genere nella gestione delle Risorse Umane.

Vuole essere un **primo passo verso un processo di acquisizione di consapevolezza** di questi problemi che speriamo indurrà i manager a progettare piani di azioni per il gender mainstreaming con il coinvolgimento di tutto il personale.

Le Motivazioni

Una gestione del personale sensibile alle problematiche di genere richiede formazione e cambiamenti culturali ed organizzativi.

Il Manuale offre moduli/sessioni di lavoro che possono **aiutare i manager a identificare le aree critiche** che influenzano i loro comportamenti relativamente alle problematiche di genere.

Il Contesto

Con il Trattato di Amsterdam, ratificato nel maggio del 1999, l'Unione Europea ha reso obbligatoria l'eliminazione di ogni pratica discriminatoria verso le donne, in ogni azione e politica comunitaria.

Il mainstreaming delle strategie per l'uguaglianza di genere è diventata **una delle priorità trasversali** che deve essere attuata in tutte le pratiche della società e in ogni paese europeo. E' stata proposta l'istituzione di un Premio per la 'Equality' per premiare le aziende europee sensibili alla discriminazione di genere e la cui gestione del personale mira alla eliminazione di ogni genere di ineguaglianza.

IL CONTESTO

Introduzione alle schede *il Contesto*

Il Manuale è introdotto da una serie di schede di Contesto che descrivono lo stato dell'arte delle Pari Opportunità relativamente a:

- dati e report sulla discriminazione di genere nei luoghi di lavoro
- politiche e strategie per il mainstreaming dell'uguaglianza di genere
- la politica della Unione Europea per ciò che riguarda le Pari Opportunità
- i problemi connessi con la gestione delle Pari Opportunità nelle imprese

Obiettivo:

Le schede possono essere utilizzate come:

informazione su un tema specifico

tema di discussione sui dati proposti

termine di paragone con le esperienze, gli atteggiamenti e comportamenti sia personali che dell'azienda

Metodologia:

Le schede sono organizzate in forma molto condensata per una facile lettura e discussione con un esperto o facilitatore di problemi di genere.

il Contesto

Le Pari Opportunità: concetti e strategie

Il significato di Pari Opportunità è cambiato negli anni così come è cambiata la società e come sono cambiati gli obiettivi e i bisogni delle donne:

da un atteggiamento di protezione: che considerava essere donne - e le differenze - uno svantaggio e uno stato inferiore da dover proteggere,

alla adozione di Azioni specifiche per le Pari Opportunità/Azioni Positive: mirate ai bisogni specifici delle donne per aiutarle a superare gli svantaggi. Queste sono importanti ma non sufficienti a superare le ineguaglianze strutturali nella organizzazione del lavoro e nella cura della famiglia,

alle politiche odierne di Pari Opportunità intese anche come: strategie di Mainstreaming per riconoscere la differenza di genere e il punto di vista di genere in tutte le politiche, per dare valore alle differenze, esperienze e competenze di uomini e donne, considerare i loro diversi problemi.

E' infatti necessario un approccio lungo un duplice percorso per il raggiungimento dell'uguaglianza di genere:

- il mainstreaming delle politiche di genere e degli obiettivi di uguaglianza in tutti gli ambiti sociali, lavorativi etc...
- lo sviluppo di azioni e progetti specifici

il Contesto

COSA DICE LA RICERCA SCIENTIFICA SUGLI UOMINI E LE DONNE

- tra natura e cultura -

Dall'Università dell'Indiana arriva l'ultima ricerca ('la Repubblica', 2 gennaio 2001) sul tema così dibattuto di quanto la differenza psicologica e comportamentale tra gli uomini e le donne, derivi dalla biologia e quanto dalla cultura.

Mentre la cultura era considerata il fattore principale, le più recenti ricerche scientifiche (tecnologie avanzate di immagini neurologiche sull'attività cerebrale) mostrano chiaramente che molte e importanti sono le differenze biologiche funzionali e di apprendimento:

- le abilità non sono distribuite nello stesso modo nei due sessi
- **l'efficienza del cervello è la stessa ma l'elaborazione dell'informazione è diversa**

L'intelligenza non ha genere ma ci sono delle capacità in cui un genere è più specializzato dell'altro: per esempio gli scienziati confermano che le donne sono più brave nelle abilità verbali. Questa affermazione può essere letta in due modi:

- un modo stereotipato: le donne sono brave solo a chiacchierare e a spettegolare
- un modo obiettivo: le donne sono adatte a carriere in cui le abilità verbali sono importanti

il Contesto

Cosa dicono le statistiche sulla situazione delle Pari Opportunità in Europa: situazione *de facto*

- IL GAP DI GENERE -

Le statistiche mostrano chiaramente i campi della discriminazione di genere

Se esaminiamo alcune statistiche e ricerche sulla situazione di uomini e donne nell'ambito del lavoro, la discriminazione è molto evidente: il gap di genere, tra le leggi europee e la situazione reale delle Pari Opportunità nel lavoro, che le statistiche e le ricerche evidenziano, deve essere indagato e si devono intraprendere delle azioni.

Nonostante importanti leggi in Europa sulla parità, la discriminazione di genere nei luoghi di lavoro è ancora presente

Molte barriere sono state abolite ma nei fatti la discriminazione diretta e indiretta, verticale e orizzontale è ancora presente particolarmente nel mondo del lavoro e in particolare per l'accesso al lavoro, per la formazione professionale e le condizioni di lavoro, per la remunerazione e lo sviluppo di carriera, per la protezione sociale, per la conciliazione tra la vita professionale e la vita familiare.

il Contesto

Alcune statistiche sulla ineguaglianza

*- Agenda 2000 della Commissione per
l'uguaglianza nel lavoro -
Rivista sulle Pari Opportunità (UK) 2000,
La Commissaria Anna Diamantopoulou*

“Le donne sono ancora disoccupate in maggior numero e più a lungo rispetto agli uomini. Sono meno integrate nel mercato del lavoro. Hanno **lavori meno stabili** e meno protetti. **Sono pagate meno** degli uomini. Recenti dati da Eurostat mostrano che il dislivello di genere nelle retribuzioni rimane alto, a una media del 28% nell'UE. Calcoli mostrano che dopo aver rimosso i tre effetti strutturali che in qualche modo possono spiegare questa differenza, (età, occupazione e attività economica del datore di lavoro), c'è ancora una differenza di circa il 15% sulla media delle retribuzioni degli uomini e delle donne. Inoltre, le donne sono meno presenti nei processi decisionali. Il potere non è chiaramente condiviso nella Unione Europea. E' così nel mondo politico, nelle aziende, nel mondo accademico, nel campo medico e legale.”

- Nell'Unione Europea il 45% delle donne lavora e il loro numero aumenta ogni anno
- La nostra prosperità futura è direttamente correlata alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro
- Più donne che uomini hanno finito il terzo livello di studi

il Contesto

PERCHE' le Pari Opportunità - per l'Unione Europea -

*Gender balancing and decision-making in Europe,
Conferenza europea "Women and Men in Power"
Discorso del Commissario Europeo Pàdraig Flynn,
Parigi, 15 aprile 1999*

“Studi hanno rilevato che una massa critica di circa il 30% di donne è necessario per creare una dinamica sufficiente per migliorare la qualità delle decisioni affinché i problemi, i bisogni e gli interessi delle donne siano presi in considerazione. I diversi ma complementari e mutualmente vantaggiosi punti di vista di uomini e donne dovrebbero essere riflessi in tutte le politiche che vanno a incidere sulle vite dei cittadini.

Questa è una questione di giustizia sociale, è una questione economica, è una questione di forza e democrazia nella UE.

Il riconoscimento che le donne siano un fattore vitale per la forza futura dell'Europa, è emerso negli ultimi cinque anni come fattore essenziale nella politica a livello europeo. In effetti non solo a livello europeo.

Senza l'uguaglianza di opportunità, la UE non realizzerà mai la capacità di crescita per impiego e l'economia.”

il Contesto

Le istituzioni in Europa sulle Pari Opportunità: situazione *de iure*

La discriminazione di genere nelle Costituzioni Europee non è permessa

Da un punto di vista formale, i paesi europei hanno approvato leggi che aboliscono e combattono ogni forma di discriminazione: al lavoro, a casa per uguali diritti nella famiglia, nella società in generale. **Le Costituzioni europee affermano che tutti i cittadini sono uguali**, che nessuna discriminazione è permessa (e la discriminazione di genere è citata tra le altre – religiosa, razziale, politica, etc...).

Le leggi della Unione Europea contro la discriminazione di genere nel lavoro

L'UE presta molta attenzione alle Pari Opportunità uomo donna in tutte le sue decisioni tramite leggi e politiche sensibili alle Pari Opportunità e contro la discriminazione di genere nelle organizzazioni.

Nella maggior parte dei paesi europei ci sono leggi specifiche per le Pari Opportunità nel lavoro

Dopo le generali affermazioni di uguaglianza, sin dagli anni '70, la **maggior parte dei paesi europei ha approvato leggi specifiche** per combattere la discriminazione di genere e specificatamente contro la discriminazione nei luoghi di lavoro.

Enti speciali e Commissioni per le Pari Opportunità a livello nazionale e locale

Nella maggior parte dei paesi europei sono stati creati Ministeri, Commissioni e altre istituzioni, a livello nazionale e locale, dedicate specificatamente alle Pari Opportunità, per **monitorare e implementare l'uguaglianza di genere nel lavoro**, cioè uguale accesso, trattamento e retribuzione, per uomini e donne.

il Contesto

Una Strategia-Quadro comunitaria per l'uguaglianza di genere (2001-2005)

*-proposta per una decisione del Consiglio
sul Programma relativo alla Strategia-Quadro
sull'uguaglianza di genere (2001-2005)-*

L'impegno della Unione Europea di promuovere la uguaglianza di genere sarà rappresentato, così come proposto nella Strategia-Quadro, da tre misure considerate come un approccio integrato per la promozione della uguaglianza di genere.

Misura 1: Acquisizione della consapevolezza:

- Promozione dell'uguaglianza di genere come valore europeo per mezzo di comunicazioni, pubblicazioni, campagne ed eventi per influenzare l'opinione pubblica in generale e dei decisori.
Tra le attività:
- Una settimana europea per l'uguaglianza di genere da tenersi simultaneamente in tutti i paesi europei
- Un Premio annuale da conferire alle organizzazioni che intraprendono azioni per la promozione dell'uguaglianza di genere

Misura 2: Analisi e valutazione dei fattori e delle politiche che fanno riferimento all'uguaglianza di genere

- Per comprendere i problemi connessi alla disuguaglianza e la valutazione dell'impatto di genere

Misura 3: Rafforzamento della capacità degli attori chiave per la promozione dell'uguaglianza di genere

- Mobilitazione degli attori chiave sociali ed economici

il Contesto

Quale strategia per la qualità di genere:

- empowerment e mainstreaming -

(queste due parole della lingua inglese, come altre in questo testo, sono entrate nel linguaggio italiano ed europeo e le proponiamo senza la traduzione italiana)

Empowerment significa:

- ***equilibrio nei processi decisionali tra uomini e donne*** così che i diversi e complementari punti di vista siano riflessi in ogni decisione dato che uomini e donne hanno diversi ruoli, risorse, bisogni e interessi
- partecipazione ai processi decisionali per l'acquisizione di responsabilità, considerazione e valorizzazione di esperienza e competenze

Gender mainstreaming significa:

- un punto di vista di genere che prende in considerazione i problemi, bisogni e interessi di uomini e donne in tutte le aree di azioni, pubbliche e private, che richiede lo sviluppo di nuovi approcci, nuovi strumenti e nuovi modi di guardare alle formulazioni politiche

Mainstreaming ed empowerment
Sono i due lati della stessa medaglia

il Contesto

Esperienze di Azioni Positive e di gender mainstreaming

“La valutazione dei progetti di **Azioni Positive** messe in opera nei luoghi di lavoro, indica chiaramente che i risultati migliori sono stati raggiunti non quando sono stati introdotte corsie preferenziali ma quando **cambiamenti significativi sono stati implementati nell’organizzazione del lavoro**, quando cioè le azioni per le Pari Opportunità sono state completate da azioni di mainstreaming ed empowerment, quando sono stati usati strumenti per cambiare l’organizzazione del lavoro, ben al di là della situazione della singola donna.”

Convenzione sull’eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne, Ufficio del Ministro per le Pari Opportunità, Terzo Rapporto Italiano Roma, 30 marzo 1998

Per raggiungere l’uguaglianza di genere è necessario:

- uno spostamento di enfasi dalle *donne come gruppo target* allo *sviluppo di obiettivi in prospettiva di genere*
- una enfasi sui problemi di *mainstreaming per l’uguaglianza di genere* nelle formulazioni politiche, nella progettazione e valutazione, nelle procedure decisionali

il Contesto

PERCHE' Pari Opportunità - per le imprese -

Perché

- le Pari Opportunità e la valorizzazione delle differenze di genere portano punti di vista diversi e flessibilità, e sono strettamente legati alla creatività, innovazione, empowerment
- in un mercato globale la diversità significa un miglior servizio al cliente, sviluppo e maggior competitività
- un clima di sostegno alla diversità significa avere un personale coinvolto e motivato

Le aziende sempre più riconoscono che una buona esperienza di lavoro e condizioni di lavoro orientate al lavoratore, sono di importanza essenziale per il successo commerciale.

Le Politiche per le Pari Opportunità, per le imprese, significano più:

***Efficienza* - *Efficacia*
Competitività - *Uguaglianza***

Ecco perché è importante:

- **ottimizzare lo sviluppo delle Risorse Umane** - talenti e abilità - compresi i gruppi che sono poco valorizzati
- **sviluppare** i temi della diversità e della flessibilità
- **evitare spreco di talenti** con l'abolizione delle barriere che spesso impediscono alle donne di sviluppare il loro potenziale
- **creare le condizioni** che possano permettere all'economia europea di beneficiare della creatività, talenti e abilità delle donne

Le analisi sulla tipologia dei posti di lavoro di oggi e per il futuro, mostrano chiaramente che i nuovi posti di lavoro sono creati dalle nuove imprese, dal lavoro autonomo e dalle nuove aree di attività come l'informazione tecnologica.

Se le imprese vogliono attrarre e trattenere i migliori talenti, un nuovo ambiente, cultura e clima di supporto devono essere messi in atto affinché tutto il personale si senta compreso e accolto nelle politiche e negli obiettivi aziendali.

il Contesto

LA IMPLEMENTAZIONE DEL GENDER MAINSTREAMING E LE STRATEGIE PER L'UGUAGLIANZA NELLE ORGANIZZAZIONI

Per mettere in pratica le strategie di genere per l'uguaglianza, è necessario che i manager:

- ***siano informati*** sui problemi di genere più rilevanti, individuati in ogni azione e situazione
- ***facciano una analisi di genere*** per capire i diversi punti di vista degli uomini e delle donne, decidere quali bisogni debbano essere soddisfatti, e in quali fasi, livelli, processi e procedure intervenire
- ***mettano in atto i cambiamenti organizzativi*** necessari tramite azioni di mainstreaming delle differenze di genere per quanto riguarda: programmazione e progettazione, strumenti e tecniche, indicatori di raggiungimento dei risultati e procedure di valutazione

Questi cambiamenti organizzativi necessitano di:

- impegno e responsabilità del management
- coinvolgimento di tutto lo staff
- assegnazione di risorse finanziarie

il Contesto

LA DISCRIMINAZIONE DI GENERE NEI LUOGHI DI LAVORO

La discriminazione può essere verticale o orizzontale, diretta o indiretta, consapevole o inconsapevole. I comportamenti discriminatori sono facilmente riconoscibili in:

- livello di quantità e qualità di **partecipazione** delle donne e degli uomini **nei processi di presa di decisione**
- **l'assegnazione** dei ruoli e **la valutazione** delle abilità
(*segregazione verticale*)
- **la distribuzione delle risorse** come tempo, spazio, informazione, soldi, opportunità di formazione, lavoro e sviluppo di carriera, padronanza delle nuove tecnologie, selezione e assunzione del personale
(*segregazione orizzontale*)
- **le norme e i valori** che influenzano le dinamiche relazionali tra i gruppi di uomini e donne
- **l'immagine aziendale** per ciò che riguarda le politiche di genere

Le proposte formative del Manuale hanno l'obiettivo di aiutare i manager delle Risorse Umane a iniziare una analisi di genere dei processi aziendali con lo scopo di:

individuare i comportamenti discriminatori

considerare e valorizzare le differenze tra gli uomini e le donne

eliminare le disuguaglianze

promuovere una distribuzione equa delle risorse

il Contesto

OSTACOLI E REAZIONI AL MAINSTREAMING DI GENERE NELLE ORGANIZZAZIONI

Gli ostacoli sono:

- **Scarsa consapevolezza** di questi problemi ai livelli decisionali
- **Mancanza di risorse** per la messa in opera
- **Mancanza di conoscenza, abilità ed esperienza** dei problemi e relative soluzioni riguardanti le relazioni di genere

Opposizione ai cambiamenti

Le reazioni sono :

- **Rifiuto di ammettere l'esistenza** di problemi di genere o di discriminazioni nei confronti delle donne
- Assegnazione **di colpe alle donne** in quanto , in realtà, sono **felici solo a casa**
- **Diniego** di discriminazioni a livello **strutturale**
- **Accettazione apparente** ma in realtà tutto viene ridotto ad azioni burocratiche
- **Rinvio** dei problemi di discriminazione ad altri tempi, dopo la soluzione dei problemi correnti
- **Limitazione** di tutti i temi sulla uguaglianza **a reparti specifici** senza nessun tentativo di esaminarli e implementarli in tutta l'organizzazione
- **Entusiasmo retorico** ma nessuna azione concreta
- Imposizione di troppa **burocrazia e lavoro cartaceo**

il Contesto

da:

Suggestive Checklist of actions for Gender Mainstreaming, - United Nations Development Programme -

“Può essere solo una coincidenza ma **i pochi modelli di lavoro che abbiamo di organizzazioni aperte, flessibili e orizzontali, hanno un ampio numero di donne che vi lavorano.** L’atmosfera in questi gruppi è in genere più informale, c’è più delega e consultazione, più sensibilità verso i bisogni personali dell’altro, più comunicazione e più divertimento. Queste differenze sono chiaramente visibili quando il gruppo di donne fa parte di una unità all’interno di una organizzazione composta prevalentemente da uomini. In questi casi non è insolito trovare che questo gruppo sia definito come ‘non professionale’. Tuttavia questi gruppi non sono meno produttivi di altri all’interno della stessa organizzazione. In un ambito di lavoro orientato al risultato, la loro produttività sarebbe riconosciuta come il risultato diretto del loro atteggiamento aperto.”

il Contesto

Un Premio europeo per la E-Quality

Il Premio TOTAL E-QUALITY

L'Associazione tedesca Total E-Quality parte dalla premessa che l'uguaglianza di opportunità per le donne dà ai datori di lavoro un vantaggio competitivo e che questa sia indispensabile per una politica del personale innovativa e rivolta al futuro.

Tramite il conferimento del premio Total E-Quality, l'Associazione cerca di dare alle Pari Opportunità un alto profilo pubblico per promuoverle e incoraggiarle attivamente:

“Il titolo è assegnato alle organizzazioni che perseguono un politica del personale orientata alle Pari Opportunità, focalizzata sui lavoratori e mirata al raggiungimento del loro potenziale.”

La domanda di partecipazione è basata su di una Checklist di autovalutazione dell'organizzazione richiedente, relativamente alle seguenti sette aree:

- Situazione lavorativa delle donne impiegate nell'organizzazione
- Reclutamento del personale, promozione delle giovani
- Sviluppo e formazione professionale del personale
- Riconciliazione della vita familiare e dell'attività professionale
- Comportamenti di collaborazione nel lavoro
- Istituzionalizzazione delle Pari Opportunità
- Pari Opportunità come politica dell'organizzazione

Benefici ottenuti con il premio:

- Dà espressione visibile della politica del personale orientata alle Pari Opportunità
- Esprime un concetto di gestione del personale che tiene in considerazione i bisogni ed esigenze delle donne e promuove la motivazione, l'impegno, le opportunità di formazione e il potenziale delle donne
- Contribuisce al miglioramento dell'immagine aziendale
- Migliora le possibilità di vendita presso la clientela femminile e quindi apertura di nuovi mercati

“Il Premio è evidenza del fatto che l'uguaglianza di opportunità porta ad un uso più efficace delle Risorse Umane che a sua volta migliora la qualità dell'input e dell'output aziendale, il che di nuovo garantisce competitività.”

La domanda di partecipazione al conferimento del Premio è valutata da una giuria indipendente nominata dal gruppo di lavoro dell'Associazione Total E-Quality.

il Contesto

Un tema attuale: le organizzazioni family-friendly

“...Non possiamo separare i processi di lavoro dall’idea di un luogo di lavoro family-friendly. Gli stessi processi di lavoro possono influire sulla qualità della vita delle persone.”

“Le componenti culturali e di clima nei luoghi di lavoro sono importanti. Per esempio, priorità quali la valutazione dei risultati piuttosto che del tempo di lavoro sono strettamente connessi alla percezione di un luogo family-friendly.”

“..strutturare il lavoro stesso in modo che rappresenti una sfida, utilizzare le capacità delle persone e dare ai dipendenti la responsabilità e l’autorità delle decisioni, può avere un effetto positivo sulla capacità di conciliare le esigenze del lavoro e della famiglia.”

Balancing Acts, Economic Policy Institute, Eileen Appelbaum Editor, Washington, 2000

In ottobre 2000 abbiamo incontrato Eileen Appelbaum, Direttore della Ricerca dell’ Economic Policy Institute di Washington e i suoi colleghi dell’Università del Michigan, durante il viaggio in Italia di 6 giorni per una indagine sulle pratiche italiane riguardanti gli orari di lavoro, la cura dei figli e gli accordi per congedi nelle aziende. Hanno parlato con rappresentanti del governo, del mondo accademico (a Roma e a Bologna), e direttori di aziende, supervisori, responsabili del personale, dipendenti e sindacalisti (Fiat, Sasib, etc...). La loro ricerca riguarda in particolare i problemi delle famiglie relativi alla conciliazione della vita professionale con la vita familiare – solo due persone adulte, nella famiglia di oggi, che guadagnano ma che hanno tre lavori: due lavori pagati e un lavoro a casa; e famiglie con un solo adulto che deve fare i due lavori, uno fuori e l’altro in casa. Questi problemi di conciliazione Lavoro/Vita sono di particolare attualità sia in America che in Europa.

il Contesto

NOTIZIE DI CRONACA

'la Repubblica', 22 gennaio 2001

-Due articoli su cui riflettere -

Notizia n°1

'La signora Mirafiori che guida 800 macchine al giorno'

Sulla prima pagina di 'Affari e Finanza' c'è un articolo su una donna manager, riguardante il suo lavoro. Infatti la signora, all'ottavo mese di gravidanza, è un ingegnere della Fiat, responsabile della produzione dei motori, a capo di 1.400 lavoratori.

Siamo molto lieti che la signora abbia raggiunto una posizione così elevata, ma ciò che fa pensare è che **questa situazione è così insolita ed eccezionale da meritarsi** un articolo in prima pagina di un prestigioso settimanale economico.

Notizia n°2

'E Blair lancia il manifesto dei sentimenti'

Il Parlamento del Regno Unito sta per lanciare la campagna 'Antidoto' contro il rifiuto delle emozioni in politica: "E' importante creare una cultura dell'ascolto, mettere l'alfabetismo emotivo al centro del nostro sistema educativo.... Dobbiamo imparare a essere in contatto con i nostri sentimenti e con quelli degli altri."

FRASI RACCOLTE IN LIBERTA'

"L'unica volta che una donna va ad una riunione di senior manager, è per prendere appunti "

"Qualche volta le politiche sono state definite ma non messe in pratica"

"E' arrivata l'ora in cui le donne passino dall'essere argomento da discutere, annotato in agenda, al momento in cui sono loro a decidere i temi in agenda"

"L'uguaglianza di genere non riguarda solo le donne ma sia gli uomini che le donne "

"Ristrutturate e riducete le gerarchie per liberare le energie del personale! "

"Le aziende beneficeranno del contributo delle donne solo quando predisporranno un ambiente di lavoro in cui le donne sentono di poter lavorare alla pari con gli uomini"

"La qualità della vita e la qualità del lavoro sono temi inseparabili "

"Il punto principale con i temi di genere nelle politiche di ogni giorno è che nella maggior parte dei casi il problema stesso non è riconosciuto come tale"

"Ci sono molti modi per valutare il progresso delle donne. Un modo è attraverso le storie personali; un altro è tramite statistiche e indicatori"

"Valorizzare e gestire le diversità dovrebbe essere tra le priorità principali di una organizzazione "

"Il Management e la leadership sono di solito visti come termini socialmente definiti al maschile, rendendo difficile per una donna, trovare un equilibrio tra l'essere vista come una manager/leader competente e l'essere sufficientemente femminile da non essere vista come chi va contro le aspettative di genere "

STEREOTIPI DI GENERE

Introduzione agli STEREOTIPI DI GENERE

“Le differenze esistono ma le loro conseguenze dipendono dal contesto culturale e sociale in cui esse sono espresse. L’armonia sarebbe più facile in un modello sociale dove le diverse abilità sono usate per sviluppare le risorse favorendo le singole inclinazioni. In una società in cui è possibile stimolare le abilità verbali della donna perché non debba essere strano che essa sia un avvocato e il marito un meccanico.”

Leonardo Tondo, Psichiatra, Harvard University (da un’intervista a ‘la Repubblica’, 2-1-2001)

L’analisi degli stereotipi di genere evidenzia uno dei più importanti e determinanti comportamenti che influenzano la vita e le scelte di tutti sul lavoro e nella vita personale.

In questo capitolo sono presentati gli stereotipi, come nascono, agiscono e come condizionano i nostri comportamenti e le relazioni con gli altri.

Obiettivo: accrescere la consapevolezza dei manager circa gli Stereotipi di Genere.

Metodologia: la consapevolezza di queste istanze deriva, prima di tutto, da un’analisi circa la propria ‘vita reale’; ecco perché è necessario che, nel leggere questa parte, il manager sia sostenuto da una persona nel ruolo di guida. Infatti, se è facile riconoscere ‘il mondo degli stereotipi’ in generale, individuare il proprio mondo di stereotipi può essere molto difficile e irritante.

La guida avrà il compito di ‘portare’ il manager verso l’individuazione dei propri stereotipi e aiutarlo a superarli.

LA REALTA' ATTUALE

Solo negli ultimi quarant'anni le donne sono entrate definitivamente nel mondo del lavoro retribuito extra-domestico ed è ormai conoscenza comune che questa crescente 'femminilizzazione' (comunemente considerata, in Italia e negli altri paesi industrializzati, uno dei fenomeni sociali più importanti del secolo appena conclusosi) abbia portato ad una trasformazione lenta ma inesorabile dell'intero sistema lavorativo ed organizzativo, e di conseguenza sociale. Oggi, ormai, le donne restano occupate o cercano lavoro anche dopo il matrimonio e la nascita dei figli.

In sintesi:

- il radicale aumento delle donne come forza lavoro rende più **visibile il loro sottoutilizzo** come capitale umano
- la **carenza di forza lavoro maschile** a causa del calo demografico
- l'esigenza di **utilizzare tutte le competenze** disponibili e il potenziale umano
- la **globalizzazione e l'espansione** dei mercati
- la tendenza da parte delle **donne** a investire di **più e meglio in formazione** medio-alta e autoformazione
- la richiesta da parte delle donne di **maggior accesso alle posizioni manageriali** e le aspirazioni occupazionali più elevate

sono fattori che influenzano e che influenzeranno in modo massiccio le politiche aziendali nei prossimi anni.

Occorre perciò predisporre alla consapevolezza dei meccanismi di discriminazione che pesano sull'ingresso

delle donne nelle organizzazioni lavorative e attivare una serie di percorsi che tendano ad eliminare la visione sessuata del lavoro.

LA PERCEZIONE DEL SE'

La percezione dell'essere uomo e dell'essere donna all'interno della società è certamente legato ad alcuni concetti basati su due grandi stereotipi: il SESSO e il GENERE.

Il **Sesso** si riferisce alle differenze che la biologia determina in modo universale a livello morfologico e funzionale.

Il **Genere**, al contrario, si riferisce alle differenze sociali che sono apprese e relative alle diverse culture nei diversi momenti storici.

Si tratta dunque di significati culturali condivisi e mutevoli che determinano delle categorizzazioni sugli attributi fondamentali dell'essere uomo e dell'essere donna, influenzando le relazioni tra i sessi in tutti i contesti sociali.

L'identità maschile e femminile, secondo una credenza largamente condivisa, genera atti o pensieri specifici da parte degli uomini e delle donne, rendendo la categoria donne e la categoria uomini fortemente omogenea.

Tali categorizzazioni, per effetto della **profezia che si autoavvera**, **spingono gli individui spesso a comportarsi sulla base delle attese**, così le donne tenderanno ad assumere gli atteggiamenti che sono loro attribuiti e a fare scelte esistenziali che confermano gli stereotipi di genere presenti nel contesto sociale.

Il concetto di **mothering** espresso da Chodorow (1978) esprimerebbe proprio la tendenza a riprodurre nelle generazioni femminili i caratteri considerati tipici delle donne: cioè la fragilità, la debolezza, il bisogno di protezione e l'abitudine alla sottomissione.

Con l'entrata nel mondo del lavoro le donne lasciano il ruolo di semplici 'riproduttrici' (e le caratteristiche collegate a tale ruolo) e affermano la propria autonomia economica e sociale, dando il via ad un processo di self-empowerment.

PERCHE' LO STUDIO DEGLI STEREOTIPI

Per convenzione noi dividiamo gli individui in una serie di categorie: questo serve per distinguerle e differenziarle. Il problema nasce quando queste categorie vengono prese come verità assolute e ogni essere umano viene definito dalle caratteristiche appartenenti a queste categorie.

Tra queste il **sexso, l'etnia, l'età, la classe di appartenenza, l'aspetto fisico costituiscono fonte di discriminazione tra gli individui.**

Visto che il contesto in cui viviamo (famigliare e lavorativo) interagisce così fortemente con la costruzione della percezione del sé, lo **studio degli stereotipi** di genere, capire da dove nascono, come si trasformano e come condizionano la percezioni del sé, **ci aiuta a ricollocare le differenze come costruzioni sociali e non come differenze naturali.**

LA FAMIGLIA

Nella famiglia ritroviamo l'idea che esistono differenze naturali tra i sessi e quindi attitudini differenti. Da queste attitudini nascono i ruoli e le funzioni degli uomini e delle donne all'interno della famiglia, dimostrando che esiste una complementarità naturale tra i due sessi.

Infatti mentre **agli uomini è riservato il dominio dello spazio esterno**, politico e decisionale, le donne si devono occupare dello spazio interno, dalla cura e allevamento dei figli, alla gestione quotidiana della casa.

Mentre si definiscono gli uomini attraverso concetti legati alla forza, all'aggressività, al fare e al dominare, **la donna viene descritta come una persona che ha bisogno di essere protetta, appartiene al mondo dell'intuito piuttosto che a quello della razionalità, demanda le decisioni all'uomo di cui si prende cura.**

Spesso lo sviluppo della personalità dei figli viene influenzata dal comportamento e dagli stereotipi di genere che gli stessi genitori hanno.

Lodare e dare spazio a certi interessi o atteggiamenti dei figli piuttosto che ad altri porta il bambino/a a perpetuare quel comportamento perché approvato e amato dai genitori stessi.

Se noi partiamo dal presupposto che esistono differenze nelle capacità intellettuali dei maschi e delle femmine, probabilmente attribuiremo compiti e attività su questa base, decidendo attraverso uno stereotipo di genere ciò che compete o non compete ai figli maschi e alle figlie femmine.

La mentalità comune attribuisce infatti alle donne la prerogativa della cura e dell'allevamento dei figli che tendenzialmente le confinano nell'ambito domestico, **delegittimando la loro posizione nella sfera sociale e decisionale** (Rosaldo, 1974).

Così, secondo Chodorow, per le ragazze è più difficile elaborare un senso di identità personale e la percezione di ruolo extra-domestico.

L'attribuzione di attività sex-typed contribuisce effettivamente a determinare i comportamenti attesi dai modelli stereotipati.

Dalla famiglia all'organizzazione aziendale: la trasformazione degli stereotipi

Le donne sono state abituate a percepirsi come attente agli altri, dedite alla cura, all'aiuto, alla relazione.

Sono riconosciute necessarie in ruoli dedicati alla gestione della famiglia e ai lavori domestici e questo stereotipo è stato trasportato anche nel mondo del lavoro dove alle donne sono stati assegnati per lo più ruoli subordinati, a forte valenza relazionale, di cura, di impegno nel sociale.

Una analisi della distribuzione delle presenze nelle professioni, mette in luce come alcune professioni, come la segretaria, l'insegnante, l'infermiera, siano chiaramente sex-typed, mentre esiste una non significativa presenza delle donne in comparti tradizionalmente ritenuti adatti per gli uomini.

All'interno delle imprese, lo stereotipo di genere fa sì che si ritengano le donne meno adatte ad affrontare compiti e situazioni complesse e che non sappiano gestire con lo stesso distacco maschile l'emotività.

Inoltre spesso, quando vengono citati i dati relativi alla distribuzione delle donne e dei loro ruoli all'interno delle organizzazioni, si sente dire che questa differenziazione nasce dalla propensione naturale delle donne verso professioni non responsabilizzanti, di cura e di servizio.

In realtà **l'abitudine agli stereotipi** esistenti **ha portato** per un lungo periodo **le donne a fare scelte professionali** che confermavano la svalutazione dei ruoli femminili extra famigliari.

Nella scuola lo stereotipo di genere viene ancora di più sottolineato: infatti troviamo che la **maggior parte dei docenti sono donne mentre i livelli dirigenziali della scuola spettano quasi sempre a uomini.**

L'istituzione scolastica quindi è fortemente connotata dallo stereotipo di genere con una **distribuzione del lavoro** che è solo ad un certo livello **'female-intensive'**.

I comportamenti stessi degli insegnanti tendono inoltre a convogliare maggior attenzione agli alunni maschi, piuttosto che alle femmine e si definiscono come fortemente stereotipati.

Vi sono dunque condizioni socio-culturali alla base della mancanza di auto stima delle donne che influisce sui ruoli assunti nella vita professionale e che rende molto basse le aspettative delle donne sul futuro lavorativo e sulle opportunità di carriera.

UN PROBLEMA DI ... TEMPO

Il tempo delle donne è stato, fino a qualche decennio fa, prioritariamente dedicato alla riproduzione e alla cura.

Questo ha portato il **mondo delle imprese a essere in ritardo nella costruzione di modelli di organizzazione del lavoro che prevedono una distribuzione dei carichi di lavoro in un'ottica di genere.**

Così le donne che lavorano fuori casa hanno, al ritorno, lo stesso carico di lavoro dentro le mura domestiche.

E così come le imprese sono in ritardo, così anche l'istituzione 'famiglia' ancora non è abituata ad una redistribuzione del lavoro di cura tra uomo e donna rispetto ai figli, alla casa, ai familiari in stato di bisogno.

In molti casi sono le donne stesse a non chiedere ancora agli uomini un aiuto nella gestione della famiglia e della casa, facendosene completamente carico.

Le donne che lavorano hanno sempre meno tempo per se stesse, aumentando lo stato di dipendenza dai bisogni degli altri (cura dei figli, marito, rapporti con la scuola, gestione della casa...).

D'altra parte, il **modello organizzativo** presente ad oggi nelle imprese 'obbliga' l'individuo che vuole arrivare ai più alti livelli di carriera, ad una gestione del proprio tempo che prevede una **dedizione totale nei confronti dell'azienda e del proprio ruolo.**

La disponibilità di tempo è dunque un elemento molto importante per l'organizzazione che può diventare discriminante per le donne: nasce l'idea che gli uomini

proprio per la loro disponibilità di tempo, siano più produttivi rispetto alle donne e quindi più adatti ad occupare posizioni di top-manager.

Le donne su questo versante subiscono una forte discriminazione: mentre per un uomo avere una famiglia viene vissuto come fonte di stabilità e di affidabilità, per la donna diventa una barriera per la crescita professionale.

Il concetto di 'doppia presenza' (Balbo, 1978, Saraceno, 1980) ben chiarisce la continua sovrapposizione dei ruoli e delle funzioni quando ci si accosta allo studio delle donne e del mondo del lavoro.

Alle donne il tempo...costa

Come abbiamo visto precedentemente, la valutazione del personale, in termini di produttività, è direttamente proporzionale non solo alle abilità e alle competenze acquisite, ma anche alla disponibilità di tempo che le persone sono disposte ad investire nel proprio ruolo.

Poiché secondo lo stereotipo, le donne investono (anche a livello di priorità di valori e di coinvolgimento emotivo) di più nella famiglia, è idea diffusa che dovendo scegliere in termini di tempo, tra lavoro e casa preferiscano sacrificare il lavoro in azienda.

Gli uomini, anche per effetto della loro disponibilità di tempo, sono considerati generalmente più produttivi e più efficaci delle donne sul piano della retribuzione (pay-gap).

La maggior parte delle donne sono ancora oggi inquadrate ai livelli più bassi e con uno stipendio più basso di circa il 15-20%, rispetto allo stesso ruolo e alle stesse responsabilità di un collega uomo.

BELLA SENZ'ANIMA

Uno degli stereotipi di genere che determina forti discriminazioni soprattutto nell'ambiente lavorativo, è quello che riguarda l'aspetto fisico delle donne.

L'apparenza di genere, ovvero l'attraenza, sono valori determinanti nel giudizio sulle donne. Una donna troppo attraente viene generalmente associata nello stereotipo della donna priva di intelligenza, dipendente dall'uomo e incapace di autonomia decisionale. Anche in questo caso i mass-media, la pubblicità e il cinema, tendono a presentare donne belle, ma stupide e inutili da un lato, e donne brutte, ma intelligenti, dall'altro. Per una donna bella sarà dunque difficile ricoprire ruoli di tipo decisionale elevato (Powell, 1993).

L'immagine aziendale

L'abbigliamento delle donne è fortemente collegato ai ruoli ricoperti all'interno delle aziende; **ad una donna che deve ricoprire un ruolo manageriale si richiede uno stile mascolino**: abiti di forma squadrata, con tessuti pesanti, senza indulgenze alla frivolezza. Questo perché lo stereotipo collegato all'apparenza fa presumere che donne vestite in questo modo vengono solitamente considerate dinamiche, energiche, sicure di sé.

Al contrario, le segretarie possono vestire in modo morbido, colorato, con abiti che enfatizzano i tratti femminili.

Possiamo dire quindi che **l'abito, nello stereotipo di genere, fa il monaco**...indipendentemente dalle competenze.

LA MEDAGLIA DI LATTA

Diversi studi hanno dimostrato che non esistono rilevanti differenze tra maschi e femmine per quanto riguarda capacità cognitive e gli atteggiamenti sociali (Monaci, 1997).

Tuttavia alle donne viene generalmente riconosciuta maggiore capacità per la comunicazione, la cooperatività, la sensibilità emotiva, la capacità di ascolto e di decodifica dei linguaggi non verbali.

Queste qualità (attenzione, anche queste sono stereotipi e fortemente soggettive) in realtà diventano un boomerang per le donne nel momento in cui andiamo a vedere quali caratteristiche (anche queste stereotipate) sono richieste dal mondo produttivo.

Volendo definire gli aspetti della personalità che deve avere un Responsabile d'Azienda potremmo elencare: la concretezza, la velocità nelle decisioni, la leadership, l'autonomia, la visibilità, l'impersonalità emotiva.

Le qualità delle donne, come si può facilmente notare, non corrispondono al modello richiesto, e i modelli di valutazione del personale **sono ancora lontani** dal prendere in considerazione **alcune caratteristiche femminili come utili ed efficaci all'interno dell'organizzazione.**

Così, al momento della selezione del personale, le aziende privilegiano candidati uomini per ricoprire ruoli di maggiore responsabilità. In ogni caso la cultura espressa dall'organizzazione stessa tende ad influenzare la scelta dei candidati: se il top-management di una azienda agisce secondo lo stereotipo di genere operando una segregazione delle donne, anche **il reclutatore tenderà a conformarsi a tale stereotipo** scegliendo il candidato ideale sulla base delle aspettative dell'organizzazione.

Anche dal punto di vista dell'aspetto fisico, come già detto, in base allo stereotipo che associa la managerialità con la mascolinità, sono le donne che più presentano un aspetto mascolino nell'abbigliamento che accedono a livelli manageriali.

Le donne cioè quando ricoprono ruoli considerati maschili devono modificare il proprio aspetto assumendo una sembianza asessuata.

Le donne devono cioè rendersi il più possibile socialmente invisibili, evitando situazioni, eventi e scelte estetiche che le mettono eccessivamente in mostra.

Il ruolo ... scontato

La segregazione sessuale nelle professioni si fonda anche su atti culturali di screditamento delle attività tipicamente femminili. **Tutti i lavori svolti dalle donne sono considerati di status inferiore, più semplici da attuare in termini di compiti e mansioni. In generale le professioni svolte da donne presentano scale di progressione minori rispetto a quelle degli uomini.**

L'insegnante, l'impiegata, la segretaria non possono realisticamente pensare a evidenti progressi di carriera, poiché questi lavori non danno accesso in modo automatico e meritocratico a livelli dirigenziali superiori. Anche in comparti tradizionalmente female-intensive quali servizi sociali, istruzione, biblioteche, la percentuale di donne che ricoprono cariche direttive è molto piccola.

L'accesso delle donne in alcune aree professionali ha determinato sempre un processo di dequalificazione delle professioni stesse. Si pensi al caso, macroscopico, degli insegnanti, che, accanto ad un massiccio ingresso delle donne che progressivamente hanno ottenuto l'insegnamento di tutte le discipline, hanno visto **diminuire in modo sensibile lo status sociale e il trattamento economico relativo.**

METASTEREOTIPI

Se analizziamo la presenza degli stereotipi di genere ci accorgiamo che esistono dei **livelli informali, non esplicitati di segregazione femminile che vanno a colpire la percezione di Sé delle donne, del proprio status e del proprio ruolo all'interno della società.**

Prendiamo ad esempio l'esistenza di un linguaggio nonneutro nei confronti delle aspettative di crescita sociale che la società pone nei confronti di uomini e donne: tutte le cariche politiche o le professioni maggiormente prestigiose sono definite solamente attraverso sostantivi di genere maschile, implicando in se stessi la costituzione di un giudizio già definita.

Inoltre i **mezzi di comunicazione di massa** ed in particolare il linguaggio pubblicitario a loro volta **tendono a veicolare messaggi tradizionali e stereotipati rispetto ai generi assegnando agli uomini ruoli primari e decisionali, e affidando viceversa alle donne ruoli di cura della casa o della famiglia, posizioni socio-economiche meno elevate, situazioni di inconciliabilità tra lavoro di cura e lavoro extra-domestico.**

Lo dice la tv: sarà vero?

Il modo con cui vengono mostrati i **problemi collegati ai lavori di cura, raffigurano donne impegnate** 'intellettualmente' a lottare contro lo sporco più sporco, il bianco più bianco etc..., denigrando ancora una volta le qualità implicite del mestiere di gestore della famiglia (capacità di programmazione, capacità di acquisto, senso della logistica, previsione dei bisogni).

Tutto questo contribuisce evidentemente a rinforzare nell'immaginario collettivo, l'idea stereotipata dell'uomo decisore, attivo, forte e della donna che dipende da lui.

Nel momento in cui si raffigura una donna 'in carriera' le si imputano o dei tratti maschili o una sessualità dirompente (gonne cortissime, abiti scollati,

modi provocanti, sguardi ambigui) come a voler allontanare qualsiasi identificazione delle stesse donne con il desiderio di una crescita professionale.

Le donne dispongono ad oggi di scarsi mezzi per contrastare i fenomeni di incapsulamento di ruolo. Infatti

esse possono o accettare il modello maschile, rinunciando a mostrare caratteristiche che discordano dal modello dominante, o ribellarsi ad esso rischiando in questo caso di essere considerate troppo trasgressive o non adatte ai ruoli e pertanto rischiando di essere emarginate.

La fatica che nasce dalla difficoltà di trovare un ruolo extra-domestico corrispondente alle proprie capacità, ha portato nel tempo le donne ad avere anche nei confronti di se stesse atteggiamenti svalutanti e non ritenersi adeguate all'assunzione di alcuni ruoli professionali.

Le aspettative delle donne sul proprio percorso di carriera, e quindi sulla costruzione del proprio futuro, confermano lo stereotipo di genere: meglio orientarsi su professioni ritenute adatte alle donne e soprattutto compatibili in termini di impegno e di tempo con le eventuali esigenze derivate dalla famiglia.

La segregazione quindi si presenta di duplice tipo:

- **segregazione orizzontale, ovvero la concentrazione in certe aree di attività piuttosto che in altre**
- **segregazione verticale, cioè concentrazione in alcuni livelli gerarchici intermedi**

Ne consegue che, percependo quali sono gli ambiti professionali in cui esistono maggiori ostacoli oggettivi allo svolgimento della professione, le donne tendono in modo naturale verso professioni in cui hanno più probabilità di riuscita.

MODULI FORMATIVI

Parte I

Introduzione a MODULI FORMATIVI Parte I

Si è deciso di organizzare la parte di questo progetto che è strettamente legato alla formazione, non come una normale lista di titoli e contenuti; si è cercato, invece, di fotografare l'universo femminile e i problemi di genere connessi alla vita lavorativa in azienda in modo da fornire ai capi del personale una visione globale da cui estrapolare i bisogni formativi.

Obiettivo: far nascere la consapevolezza.

Questa prima parte descrive situazioni/processi (la selezione, i percorsi di carriera, la leadership, i programmi vita/ lavoro e il costo della Non Equality) in cui sono individuati i comportamenti, le scelte e gli atteggiamenti discriminanti, per mettere in luce gli aspetti della 'diversità' che condizionano il comportamento di organizzazioni e personale.

E' una prima fase di 'consapevolezza critica' e preparazione (per azioni ulteriori di gender mainstreaming e coinvolgimento del personale), da svilupparsi in sessioni individuali e tra colleghi appartenenti allo stesso livello.

Metodologia: sessioni di lavoro/formazione individuale e di gruppo con la guida di un esperto di genere poiché non è facile per i manager affrontare le critiche sulle pratiche attuali e iniziare a pensare ed agire in modo diverso.

Riflessione, discussione, indagine e commenti sulla propria esperienza fatta in azienda; scambi con i colleghi.

LA SELEZIONE

La selezione, ovvero il momento in cui si decide **l'entrata in azienda di una persona**, è sicuramente il primo grande ostacolo che una azienda deve superare se vuole applicare criteri di Pari Opportunità.

Parliamo di ostacolo perché le componenti discriminanti nel processo di selezione sono per molti versi talmente insite nella cultura sia sociale che aziendale, da renderne difficile l'individuazione e il superamento.

Oltre agli stereotipi culturali, dobbiamo tenere presente anche **l'interazione dei due attori principali**: il reclutatore e le donne.

Entrambi portano nella selezione il loro concetto di genere in duplice forma: proveniente dalla loro appartenenza di genere e rafforzato attraverso la compagnia di uguali (il mondo maschile e il mondo femminile); e l'idea di genere che ognuno si costruisce attraverso la propria storia personale (cosa mi portano a pensare dell'uomo e della donna, le vicende che ho vissuto).

La cultura sociale e Aziendale

Ci sono ruoli e mestieri che la cultura di un paese definisce automaticamente maschili o femminili. Alcuni anni fa era di moda un indovinello che diceva: "Un giovane ha avuto un grave incidente con la macchina e viene portato in ospedale per essere operato d'urgenza. In sala operatoria il chirurgo si accorge che sta per operare suo figlio. Al termine dell'operazione il chirurgo va in sala d'attesa a informare il padre del ragazzo che l'operazione è andata bene. Chi è veramente il padre del ragazzo?"

Oggi forse può far sorridere ma alcuni anni fa era impensabile che il chirurgo fosse una donna, cioè la madre del ragazzo. Tanto impensabile che su questa improbabilità è stato costruito un indovinello.

Se in una società uno dei sessi è maggiormente rappresentato in un determinato ruolo, è opinione condivisa che esso sia più idoneo a ricoprire quel ruolo.

L'indovinello colpisce anche per lo stereotipo legato al linguaggio: mette in luce la presenza univoca di **terminologie maschili per lavori che non dovrebbero avere 'sessualità' predeterminata**.

Un problema ancora oggi molto vivo e non di facile soluzione nella lingua italiana: Assessora, Ministra, non sono entrati nell'uso perché non c'è una abitudine fonetica o perché prevale lo stereotipo ?

L'Azienda, come organizzazione tende a perpetuare l'omogeneità sociale, quindi riproduce gli stereotipi sociali con l'aggravante che li collega al sistema dei valori economici rendendoli ancor più solidi.

Marisa Bellisario fece scalpore perché fu la prima donna Amministratore Delegato di una grande Azienda nel settore delle Tecnologie. Sconfiggeva

cioè due stereotipi: una donna a capo di una grande azienda che ne decideva le strategie e le politiche, in un settore da sempre considerato ostico alle caratteristiche femminili (tecnologie).

Ecco quindi che nel momento della selezione del personale il **fattore sociale e quello aziendale** possono portare ad una **definizione** della tipologia del candidato da scegliere, **automaticamente sessuata**.

L'appartenenza ad un gruppo

Per quanto una persona possa pensare di essere neutra, molto spesso l'appartenenza per una donna al 'mondo delle donne' e per un uomo al 'mondo degli uomini' porta **automaticamente giudizi sull'altro sesso fortemente stereotipati**: le donne amano chiacchierare, sono troppo emotive, non capiscono niente di meccanica, non sanno guidare; gli uomini sono insensibili, giudicanti, pensano solo al lavoro, amano il potere, sono conquistatori, etc...

La storia personale

Ognuno di noi ha avuto un padre (maschile) e una madre (femminile), ha avuto amiche e amici, ha avuto partner, mogli e mariti. Si è fatto cioè una sua idea personale su come si comportano e che caratteristiche hanno gli uomini e le donne. Spesso per esempio uomini che hanno avuto madri aggressive e dominanti sono 'sensibilizzati' su questa caratteristica e la vedono (riconoscono, evidenziano) nelle donne che incontrano.

Un comportamento che accade spesso nei colloqui di selezione è la diversa raffigurazione del ruolo da ricoprire che viene data a un candidato maschio e a una donna: infatti, in maniera inconscia, il **reclutatore/trice** (poiché la quarta competenza, la consapevolezza, è necessaria sia che parliamo di selezionatori donne che uomini) **è portato a descrivere il ruolo a un uomo, puntando molto sugli spazi futuri di carriera, la professionalità che verrà acquisita e sulle aspettative che l'azienda ha per la posizione. Mira cioè a interessare il candidato muovendo quelle leve di ambizione e potere che si suppone esistano nel genere maschile.**

Con una donna invece si dettagliano i compiti, le azioni, i sacrifici e la disponibilità, sorvolando sul futuro e sulla collocazione nell'organizzazione.

In un caso come questo vengono messi in campo gli stereotipi di genere riguardanti le aspettative di ruolo e i bisogni di potere femminile e maschile.

Acquisire una buona consapevolezza di sé collegata alle differenze di genere vuol dire anche mettere in atto strumenti che consentono **una lettura chiara dei talenti maschili e femminili** nel momento della selezione di neo diplomati o laureati, cioè nel momento in cui la **scelta** di una persona rispetto ad un'altra **passa attraverso** la **personalità** dell'individuo **e la sua potenzialità** piuttosto che attraverso le competenze e l'esperienza acquisita. Anche in questo caso gli stereotipi possono essere un infelice trabocchetto: per esempio, definire come atteggiamento collegato al coraggio e alla capacità di reagire agli imprevisti un hobby come la canoa, e invece non valutare o ritenere solo casalingo un hobby femminile come cucinare. Eppure se vogliamo andare a fare una flow-chart delle attività collegate all'esecuzione di una semplice torta (dall'acquisto degli ingredienti, allo stivaggio, dal processo di miscelatura e alla attenzione al tempo di cottura e alla scelta della presentazione/guarnizione) troveremo molte similitudini con le problematiche di un ufficio acquisti, il magazzino, produzione e imballaggio di una azienda.

Come si può immaginare sono veramente tanti gli stereotipi di genere che possono venire alla luce durante una selezione e questo perché è il momento in cui la **relazione tra due persone è complicata da differenze di genere (maschile/femminile), di ruolo (reclutatore/trice, candidato/a), di età e di competenze.**

Vogliamo citare un ultimo esempio che riguarda lo stereotipo di comunicazione femminile e maschile.

Come si reagisce davanti ad una donna che in una selezione dimostra sicurezza di sé, certezza delle proprie capacità e bisogno di affermazione? Una donna che esce quindi dagli stereotipi di comunicazione al femminile: gentilezza, capacità di ascolto e lasciare agli altri il giudizio sui propri meriti. Una donna così può essere valutata come possibile 'rompiscatole', troppo indipendente e difficilmente collocabile in un team maschile.

Eppure le stesse caratteristiche in un uomo possono essere valutate come determinazione, capacità di disegnare il proprio futuro, sicurezza di sé. Al massimo ci si domanderà se si è in grado di soddisfare il suo bisogno di crescita professionale o se dopo aver investito nella sua formazione lo vedremo scappare verso nuove soluzioni lavorative.

PERCORSI DI CARRIERA

Se dal settore di attività passiamo a considerare la posizione delle donne nella professione non proveremo stupore per il fatto che, date le premesse, tra i lavoratori dipendenti le donne dirigenti siano solo un quarto rispetto agli

uomini (0,9% contro 2,1%), mentre siano il doppio nella posizione di impiegate o nei ruoli intermedi (42,5% contro 24,0%).

La presenza delle donne in azienda è oggi un problema non solo quantitativo ma soprattutto qualitativo. **La presenza femminile in ruoli dirigenziali è realmente molto scarsa** (in Italia le statistiche parlano di un 10% di donne presenti in questa posizione rispetto al 80% di presenza maschile) anche in aree professionali (amministrazione) dove la concentrazione femminile rispetto a quella maschile è più del triplo. Troviamo cioè molte donne che raggiungono categorie di quadro e ruoli di Capo Ufficio Amministrazione, ma poche donne che diventano Direttore Amministrativo. Se un tempo questa situazione poteva nascere da una ampia presenza femminile negli uffici amministrativi ma con una bassa scolarità (diploma di ragioneria) oggi sappiamo che le donne laureate hanno superato il corrispettivo maschile e quindi la problematica di possedere una laurea per occupare una posizione di Direttore, non può spiegare queste differenze.

La realtà, molto più semplicemente, è che **nelle aziende difficilmente si pianificano le carriere disegnando percorsi di crescita che** mettono in luce le competenze necessarie per sostenere un ruolo e gli strumenti e le metodologie per acquisirle (formazione teorica e pratica, tutorship, role play). La **valutazione** che si mette in atto nel momento della promozione di carriera parte da **indicatori** come la disponibilità, l'anzianità, la necessità di ricoprire il ruolo in velocità a causa di una dimissione improvvisa, la visibilità della persona all'interno del gruppo e la presunta buona accoglienza del gruppo stesso rispetto alla nuova nomina.

A questo proposito molte donne esprimono la consapevolezza che per accedere al mondo del lavoro e ai più alti livelli di carriera, occorre che abbiano:

- **un aspetto fisico di tipo maschile o neutro** che coinvolge il tipo di trucco, di abbigliamento etc...
- un **atteggiamento relazionale di tipo maschile**, deciso, rigido
- una **vita privata** e una gestione del proprio tempo simile a quella tradizionalmente messa in atto dagli uomini, ovvero di **totale disponibilità**

C'è una strutturale incapacità nelle imprese nel programmare le risorse e le professionalità utili ad un assetto futuro e questa incapacità previsionale porta a gestire il personale in un'ottica di urgenza e senza una politica quotidiana di attenzione e sviluppo delle Risorse Umane.

Compiti, conoscenze e personalità

C'è subito da dire che in ogni azienda lo stesso ruolo può essere definito attraverso compiti e conoscenze molto differenti fra loro. Questa unicità aziendale però coinvolge anche un altro aspetto legato sicuramente a

stereotipi di genere: la percentuale di uomini o donne che hanno vestito il ruolo e quindi l'**abitudine** (erroneamente chiamata in questo caso stile aziendale) che ha l'impresa e l'organizzazione di veder nominata per quel ruolo una determinata persona.

E al passato ci si rifà spesso come termine di confronto per la scelta del nuovo candidato, si enunciano cioè le caratteristiche positive di personalità del precedente detentore del ruolo che sono piaciute all'organizzazione e si definiscono quelle negative da non rivivere.

C'è quindi una grande soggettivizzazione più che una analisi oggettiva dei bisogni professionali presenti e futuri dell'organizzazione.

Per uscire da questa 'dipendenza' collegata alla storicità aziendale, un Responsabile del Personale deve essere in grado di preparare un quadro concettuale e una metodologia per la gestione del personale e identificare tecniche, strumenti e attori per **integrare e valutare la dimensione del genere in modo efficace e visibile.**

Il ruolo che deve assumere è in questo caso quello di **guida verso gli altri settori aziendali** aiutandoli a sensibilizzarsi sulle problematiche di genere e creando gli strumenti (griglie per job description) affinché tutte le strutture aziendali siano in grado di definire in maniera oggettiva e non più soggettiva i bisogni tecnici/professionali.

L'oggettivizzazione passa anche attraverso la conoscenza e la valorizzazione delle differenze di genere e per fare questo, oltre alla acquisizione delle nozioni relative ai comportamenti e alla personalità maschile e femminile, è necessario effettuare il vero salto di qualità: **rivedere l'organizzazione secondo criteri basati sul raggiungimento degli obiettivi piuttosto che sulla presenza; sulle differenze di approccio come stimolo alla innovazione piuttosto che sul comportamento stereotipato; su un concetto di leadership collegato più al coinvolgimento di attori diversi con bisogni diversi che al dare ordini.**

Oggi il ruolo di Responsabile del Personale deve essere propositivo più che amministrativo, deve immaginare gli scenari futuri e preparare le Risorse Umane affinché siano in grado di gestire gli eventi economici e culturali.

E' importante precisare infatti che l'individuo trova nel **proprio ruolo lavorativo una fonte di autostima** e il senso di una positiva collocazione sociale.

Il lavoro misura in termini sociali il valore della persona, la sua produttività e quindi anche la sua efficacia nei confronti della comunità di appartenenza. Molte ricerche hanno messo in luce come il lavoro costituisca per la maggior parte degli individui il fondamento della propria identità e il punto di partenza delle istanze di trasformazione del Sé e della propria traiettoria esistenziale.

Una mancata attenzione alle motivazioni dei singoli individui e ai loro bisogni può diventare un boomerang in termini di produttività, conflittualità e mancanza di creatività.

Le imprese devono imparare a considerare una buona gestione del personale in termini anche di vantaggio competitivo e di guadagno economico, e passare da una meta fondata sul prodotto ad una **mission che vede le Risorse Umane come fulcro di tutte le attività e i processi aziendali.**

TEAM WORK

Il mercato delle imprese oggi se da un lato con la globalizzazione elimina i confini spaziali e con le nuove tecnologie abbatte i confini temporali (si può raggiungere qualsiasi cliente in qualsiasi luogo e in ogni istante), dall'altro, proprio attraverso questi ampliamenti, obbliga le aziende a essere sempre più dinamiche, creative e tempestive.

In quest'ottica è chiaro che i **rapporti esistenti all'interno dei singoli uffici, il passaggio delle informazioni da un ufficio all'altro, e la rapidità nella presa di decisioni, diventano punti cardine nel successo delle aziende.**

La costruzione di un **clima sociale favorevole** nei luoghi di lavoro e l'acquisizione di strumenti per la promozione della cooperazione tra uomini e donne negli uffici, impone la revisione e il superamento delle barriere tra uomini e donne nelle aziende.

Lavorare in team vuol dire non solo accettare le differenze esistenti tra le persone, differenze nel modo di comunicare, di intervenire nelle discussioni, di gestire i problemi, di organizzare il lavoro; ma soprattutto essere consapevoli che proprio attraverso il mix di queste differenze spesso nascono soluzioni innovative e vincenti.

Le aziende stanno passando quindi dalla teoria organizzativa che vedeva, fino a qualche anno fa, nella contrapposizione tra gli individui negli uffici, l'esistenza di una concorrenza che portava tutti a dare il proprio massimo; alla necessità di trovare un coinvolgimento reciproco tra i dipendenti, una mutua collaborazione e una buona armonia.

Le difficoltà che oggi si incontrano nel portare avanti questa nuova forma di lavorare in team, nasce, per la massima parte, dalla necessità di definire metodi e strategie per l'eliminazione delle discriminazioni nei rapporti uomo-donna.

Sicuramente oltre alle difficoltà causate dagli stereotipi di genere collegati ai ruoli: dominante-dominata, forte-debole, impersonale-emotiva, razionale-irrazionale, esiste certamente anche il problema della **scarsa presenza delle donne nei team decisionali o progettuali** e quindi dello scarso apporto delle donne nei lavori in team.

Ricordiamo inoltre che la rara presenza delle donne in posizioni di Responsabilità le porta automaticamente a fare parte di gruppi dove il capogruppo è obbligatoriamente un uomo e quindi a riproporre lo schema 'dominante-dominata'.

Il mettere insieme gruppi di lavoro maschili e femminili vuol dire anche saper riconoscere i conflitti che nascono nel gruppo a causa della sua non unicità di genere e saperne gestire le dinamiche.

LA LEADERSHIP

EWMD ha effettuato una ricerca sulla Leadership Sostenibile attraverso cinque gruppi di uomini e donne

manager internazionali di 9 paesi e ha incluso giovani manager nel gruppo dei Manager Senior.

Le più importanti caratteristiche e qualità di un leader, per uomini e donne, sono:

Comunicazione

Forza

Energia

Eleganza

Saggezza

Capacità manageriali

Autostima

Assertività

Le caratteristiche relative ai sentimenti prevalgono nelle donne, mentre quelle tecniche e strategiche prevalgono negli uomini.

E' importante stabilire che la leadership non è associata alla specializzazione o alla conoscenza tecnica in un modo specifico – ma piuttosto ad abilità sociali e qualità personali che possono essere sviluppate.

E' importante perché un forte paradigma dello scenario di oggi e di domani è **la gestione della Diversità**.

Solo nell'Unione Europea ci sono:

340M persone, 15 Stati membri, 243 Regioni, 11 lingue ufficiali, 200 altre lingue e dialetti, molteplici gruppi etnici, religioni e ideologie politiche, culture, modi di lavorare e di vivere.

L'Unione Europea è stata costruita sulla Diversità, dove le donne rappresentano il 52% della popolazione e il 95% della crescita demografica verrà dalle aree in cui si creano movimenti migratori.

In questa diversità di genere, colore della pelle, razze, linguaggi, religioni, stili di vita, modi di vita, anche la cultura manageriale deve cambiare.

Cambiamento di cultura

Management	Leadership
Controllo	Cambiamento
Dirigere per ordini	Dirigere per responsabilità
Risposte	Soluzioni
Limitare e definire	Dare potere e delegare
Comandare	Agire
Disciplina/Routine	Creatività/Innovazione
Gerarchia	Lavoro per funzioni
Cosa?	Come
Qualità del lavoro controllata da una supervisione	Negoziazione comune per risultati raggiungibili
Aumenti annuali automatici	Ricompensa per qualità di lavoro o profitto
Modello militare	Modello di insegnamento
Tenere il personale in tensione	Creare un ambiente ricco
Penalizzare	Ricompensare
“Questo è ciò che devi fare”	“Posso aiutarti?”
Visione limitata	Visione strategica
Esercitare autorità	Trovare consensi

Questa diversa maniera di essere leader, basata più sulle capacità di gestire le relazioni che sul comando, contiene caratteristiche di comportamento più vicine al mondo femminile che maschile.

La difficoltà che si pone davanti ad un Responsabile del Personale è che **non basta riconoscere il genere femminile** come possibile **portatore di innovazione nel management**, ma è necessario costruire canali e processi in cui le qualità di genere vengono messe in luce.

Le donne infatti sono rimaste per lunghi anni vittime dello stereotipo che le vedeva gestori di una famiglia, di una casa dove il comando (la leadership) formale ed economico apparteneva prima al padre poi al marito. Questo le ha portate a una **chiara ed elevatissima capacità** nel tenere le relazioni (comandare dietro le quinte), le mediazioni (tra le generazioni) e gli aspetti economici (gestione del denaro); però in un’ottica di sudditanza formale rispetto alle figure maschili. Non è stato quindi possibile far radicare un processo di Empowerment: cioè **di autostima**.

Senza questo processo le donne fanno fatica ad assumere un ruolo attivo nella vita sociale e aziendale, mostrano un chiaro problema di visibilità (continuano a rimanere dietro le quinte), tendono a svalutare le loro capacità e a considerare incontrollabili i fattori emotivi.

Le imprese dovrebbero quindi incominciare a mettere in atto azioni che aiutano le donne ad avere una maggiore consapevolezza di sé, una maggiore percezione della propria competenza e auto-efficienza.

Infatti in questa ricerca risulta anche che i fattori che motivano a raggiungere posizioni di leadership sono:

- 1 il potere
- 2 l'ego
- 3 il bisogno di ottenere prestigio
- 4 il denaro
- 5 l'influenza
- 6 la fama e la visibilità

E' interessante sottolineare che gli uomini sono più motivati dal prestigio e dalla notorietà, mentre le donne sono più motivate dal raggiungimento dell'autostima e dalla possibilità di sviluppo.

Questo riconoscere anche da parte delle donne stesse il bisogno di rafforzare la propria autostima, permette all'azienda di applicare facilmente sistemi di crescita professionale e assunzioni di ruolo di leadership.

Naturalmente visto che la bassa autostima femminile nasce dallo stereotipo che vuole comunque il maschio dominante sulla femmina (in termini di capacità, efficienza e competenza), **la difficoltà sarà di far accettare e riconoscere lo stereotipo agli uomini senza che la crescita femminile porti ad un conflitto all'interno dell'organizzazione.**

La necessità di una crescita femminile in termini di leadership diventa comunque obbligatoria nelle aziende poiché per la prima volta nella storia, dal 1995 nell'Unione Europea più donne che uomini hanno ultimato gli studi universitari e più donne che uomini stanno entrando nell'arena professionale. La popolazione aziendale si tinge quindi sempre più di rosa, e di un rosa qualificato (per titolo di studio o di auto-formazione) che richiede una gestione delle Risorse Umane sempre più in un'ottica di genere.

PROGRAMMI WORK/LIFE

Gli esperti in Sviluppo delle Organizzazioni identificano e propongono programmi Work Family/Life, basati sul **rispetto** e sulle **condizioni umane come una formula-antitodo alla diminuzione di produttività**. La Conference Board Organisation, una organizzazione non-profit, con base a New York ha istituito un gruppo di ricerca per le aziende, con lo scopo di monitorare questa nuova emergente cultura e strategia organizzativa. A questo punto il termine Work/Life non è chiaro per tutti. Che cosa si intende? Work/Life è un codice, un eufemismo, una metafora di un movimento per un importante cambiamento sociale. Spesso non se ne discute in questi termini.

Tutte le strade portano a Work/Life sia che vi si giunga dalle Pari Opportunità, dalle politiche di compensazione, dai programmi-benessere, che dagli interventi legislativi, benefit o relazioni dei dipendenti.

Work/Life è 'il terreno' per la produttività, non un'istanza secondaria da mettere da parte. Solo negli ultimi anni i lavoratori hanno riconosciuto le ripercussioni che derivano dall'ignoranza di tale principio. **I manager sanno poco su come rendere un ambiente professionale un luogo di apprendimento, in cui le persone possono imparare, crescere e cambiare.** Molti manager non si sono preoccupati delle necessità richieste dalle persone. Molto lavoro è stato fatto negli anni, ma bisogna vedere il Work/Life come l'inizio di un nuovo campo interdisciplinare che attraversa ogni altra funzione.

I datori di lavoro intelligenti vogliono venire incontro alle necessità delle famiglie perché ciò significa attrarre e trattenere dipendenti esperti, addestrati e responsabili che

continueranno a dare un contributo alle loro organizzazioni. **Alcune aziende stanno perdendo la loro capacità di attrarre e trattenere lavoratori produttivi.**

Gli Stati Uniti hanno aperto la strada attraverso iniziative Work/Family. Compagnie americane come la Motorola, IBM, Hewlett Packard, Apple Macintosh, Gore, Mobil, Colgate e molte altre stanno ritagliando uno spazio per programmi Work/Family che possono essere applicati in tutti gli ambiti aziendali.

Tuttavia, le compagnie stanno ancora sperimentando nuovi modi per aumentare la produttività

Quelle che seguono sono alcune azioni che le aziende possono mettere in atto al fine di sostenere le donne e le famiglie sul problema dei figli e genitori anziani.

Cura dei figli

- Centri per bambini in collaborazione con la comunità locale
- Centri per bambini nei luoghi di lavoro
- Congedi per maternità e paternità
- Lavoro part-time per programmi estesi di maternità e paternità (telelavoro)
- Sostegno alle famiglie tramite collaborazioni di volontari e organizzazioni di volontariato
- Fondi di sviluppo per sostegno della comunità alla famiglia
- Attività per bambini in orari prolungati
- Programmi per le ferie
- Supporto per informazioni per le emergenze nella casa
- Formazione in caso di emergenze familiari

Ci sembra necessario introdurre il tema anziani poiché riteniamo che il progressivo aumento dell'età media della popolazione stia portando ulteriori problematiche relative all'utilizzo del tempo da parte delle donne. Infatti sono sempre di più le donne che soffrono di una **triplice presenza**: lavoro, cura della famiglia (marito, figli), e accudimento della famiglia di origine (genitori propri e del marito, nel caso non esista una figlia femmina).

Purtroppo le strutture pubbliche (almeno in Italia) non riescono ad essere un appoggio per le famiglie, le strutture private hanno costi elevati e non sempre il volontariato riesce a coprire tutte le esigenze. Così la donna si ritrova verso i 40/50 anni (quando cioè ha probabilmente risolto il problema dei figli diventati ormai grandi e autosufficienti) con la necessità di aver tempo da dedicare alle persone anziane della propria famiglia; e non solo a quelle non auto-sufficienti ma anche a quelle che sono in grado di vivere da sole ma la cui età (verso gli 80 anni) e i primi seri problemi di salute, richiedono una presenza almeno per alcune ore della giornata sia per sbrigare faccende quotidiane come la spesa, che le bollette da pagare etc...

Ecco quindi per le donne, dopo il primo blocco di carriera collegato con la nascita dei figli, il secondo stop o per lo meno la diminuita disponibilità di tempo da dedicare al lavoro, proprio in un momento in cui data l'età si può presupporre stia raggiungendo i livelli più alti della carriera. Siccome ormai è assodato che l'organizzazione aziendale, così come è strutturata oggi richiede, più si sale di grado, più disponibilità di orario, le donne si trovano di nuovo fermate nel percorso di carriera.

La necessità quindi di trovare strumenti che permettano di sostenere le donne anche su questi problemi, è per le aziende uno degli obiettivi principali da perseguire. Allora la forza lavoro femminile è una risorsa in continuo sviluppo e sempre fortemente motivata al raggiungimento di traguardi professionali.

Cura per gli anziani e per la casa

Informazioni e riferimenti

Cura degli anziani in collaborazione con la comunità locale

Sostegno alla cura degli anziani a casa in collaborazione con i volontari e le organizzazioni di volontariato

Fondi di sviluppo per il sostegno della comunità alla famiglia

Servizio di informazione generale

Assistenza per problemi legali, fiscali e finanziari

Controllo della salute

Centro di acquisto e servizi

Nel sistema azienda, sono state introdotte nuove forme di lavoro al fine di trovare una soluzione che prevede la presenza femminile con tempi e modi da poter consentire la doppia presenza (famiglia/lavoro). Se da un lato queste soluzioni hanno permesso alle donne di non abbandonare il lavoro per dedicarsi alla famiglia, nello stesso tempo queste nuove forme sono analizzate e studiate per vedere quanto siano **efficienti nel fornire opportunità per avanzamenti di carriera** e quali gli standard di valutazione. Il telelavoro, ad esempio, rischia di essere utilizzato per basse mansioni, come l'inserimento dati, e per mansioni che prevedono una scala di crescita aziendale cortissima, così come scarsa motivazione al lavoro.

Il collegamento tra queste nuove forme di lavoro e l'organizzazione aziendale, se è basato più sugli obiettivi raggiunti che sul controllo della presenza, sarà sicuramente il centro focale di ricerca nelle aziende nei prossimi decenni.

I capi del personale devono quindi non solo attivare nuovi posti di lavoro women-friendly ma anche tenerli costantemente monitorati ed analizzati per evidenziarne i punti di debolezze rispetto ad un normale posto di lavoro.

Programma dell'azienda

Telelavoro
Tempo flessibile
Job sharing
Part-time
Programmi per i rientri
Assicurazione: casa, scuola, sport....

IL COSTO DELLA NON EQUALITY

Questo progetto afferma che la Qualità, quando mette in atto politiche di Pari Opportunità in aziende e istituzioni, si basa sul principio del coinvolgimento della persona, prendendo in considerazione tutte le sue diversità. Poiché il genere è la differenza primaria, sia gli uomini che le donne presentano caratteristiche che influenzano il loro comportamento e perciò l'efficienza della loro vita lavorativa e il grado di soddisfazione della loro vita personale. Queste differenze, correlate ad attività esterne e interne, sono fattori come l'età, la razza, la cultura, la nazionalità, la disabilità, il livello di competenza, la situazione familiare e altri fattori che possono rappresentare le barriere più importanti nell'interazione tra le persone nella nuova economia di oggi. Spesso le imprese rivolgono la loro attenzione alle Risorse Umane quando hanno raggiunto i massimi livelli di economia di scala del loro processo

produttivo attraverso sistemi esperti. Il **Capitale Umano aiuta a incrementare il livello di efficienza, di competitività e la necessaria innovazione per mantenere posizioni di leadership.**

‘Gestire le Diversità’ è una politica altamente efficiente che le aziende devono implementare nel nuovo ambiente economico.

Tendenze

dal Comando alla gestione della Diversità

Economia Industriale	Economia dell'informazione
High Tech	High Touch
Economia Nazionale	Economia globale
Tempi brevi	Visione
Centralizzazione	Decentralizzazione
Aiuto istituzionale	Auto aiuto
Rappresentativo	Partecipativo
Gerarchie	Network
Nord-Ovest	Sud-Est
Bianco e nero	Verde
Alternative esclusive	Scelte multiple
Sistemi fissi	Sistemi flessibili
Costi	Efficienza
Stato nazionale	Imprenditoriale
Tecnologia complessa	Tecnologia trasparente
Massificazione	Singularizzazione
Abbastanza buono	Qualità
Società tollerante	Gestione della diversità
Competizione	Cooperazione
Responsabilità istituzionale	Responsabilità funzionale
Su-giù	Giù-su

Il costo della diseguaglianza è troppo alto per qualunque istituzione nell'ambiente altamente competitivo del presente e del futuro.

Perché sono le Diversità che causano:

Conflitti

Barriere alla Comunicazione

Scarsa efficienza nel lavoro di squadra

Stili diversi nel prendere decisioni

e un'intera serie di fattori che compromettono l'efficienza dell'organizzazione così come l'armonia tra le persone che ne fanno parte.

Il rischio di non gestire la diversità può significare la perdita di una posizione competitiva sul mercato a causa del fallimento nell'attrarre e trattenere buoni talenti.

L'attività intrinseca delle aziende è altamente dipendente dalle relazioni e perciò dal comportamento umano.

Il personale di vendita e di servizio interagisce con i clienti, i compratori con i fornitori, gli azionisti con la Direzione.

Le aziende devono avere parametri che misurano il costo delle prestazioni del personale, in caso di politica della 'non-equality'.

E' molto importante che esistano studi e modelli che consentano alle aziende di valutare anche in termini economici la poca attenzione alle Risorse Umane. Infatti crediamo che uno dei presupposti per cui la **differenza di genere** abbia fatto fatica ad entrare in azienda è quello di essere stata **vissuta più** come un **rispetto delle leggi** esistenti che come **parte integrante** dei processi che consentono ad una impresa di avere la **massima efficienza**. Il poter quantificare a livello economico cosa vuol dire gestire il personale in termini di equality-quality trasforma questa problematica **da obbligo normativo a vantaggio competitivo**.

Harold D. Stolovich and Jean Gabriel Maurice hanno sviluppato un modello per misurare il Ritorno Sull'Investimento (**ROI, Return On Investment**) della formazione, che può essere applicato agli investimenti sulle politiche della Diversità.

Il Centro per Gli Affari e la Diversità e il Trinity Group delle compagnie nordamericane stanno lavorando su un software come strumento interpretativo comune (Il Software della Diversità: un modello di autovalutazione per misurare il successo – Trevor Wilson, President, TWI Inc, Canada) che fornisce alle organizzazioni degli indici per aiutare a rispondere alle seguenti domande: Quali indicatori sono significativi per l'uguaglianza? Come sai che stai facendo progressi? E, domanda importante negli affari: come influiscono i programmi di uguaglianza sul bilancio?

L'attenzione che si pone oggi a questi argomenti in tutto il mondo, fa capire quanto la gestione delle Risorse Umane debba diventare il fulcro della maggior parte delle politiche e delle strategie delle aziende.

E' necessario creare un clima di sostegno che tenda ad armonizzare la vita personale e professionale di tutti gli individui, senza alcuna considerazione delle loro differenze/diversità, tramite programmi per l'uguaglianza per poter operare con la massima efficienza e massima soddisfazione personale.

Azioni e progetti portati avanti dalle organizzazioni per la creazione di un ambiente che supporti il suo Capitale Umano, sono un investimento e non un costo.

MODULI FORMATIVI

Parte II

Introduzione a MODULI FORMATIVI Parte II ed ESERCIZI

Il primo passo in un processo di consapevolezza di genere, è di investigare se e come il genere è rilevante nelle politiche/processi presi in considerazione.

Per individuare e analizzare la rilevanza di genere, è necessario avere a disposizione e analizzare i dati disaggregati per genere, informazioni qualitative e quantitative e metterli in rapporto alle relazioni di genere. Ci sono molti strumenti che possono essere usati, la scelta dipende dalle diverse situazioni delle organizzazioni e dalla esperienza delle persone che lavorano su queste tematiche:

Dati statistici

Indagini e previsioni

Analisi costi-benefici

Ricerche, interviste

Liste di controllo, linee guida e termini di riferimento

Diagrammi, tabelle

In questo Modulo andiamo a individuare i dati e le informazioni di cui abbiamo bisogno, analizziamo i problemi e suggeriamo possibili soluzioni.

Obiettivi:

- analizzare **le differenze di genere** che influenzano il comportamento sociale per la qualità/uguaglianza in una organizzazione di lavoro
- **sviluppare i meccanismi per interagire con persone di diverso profilo**
- sviluppare **atteggiamenti e azioni** per aiutare le persone di diverso profilo ad integrarsi in un gruppo
- valutare **l'impatto economico e non economico** della mancata gestione della diversità, della qualità e parità nelle aziende e istituzioni

Metodologia:

La formazione di genere è fortemente basata sulla consapevolezza (quindi sull'essere) e solo quando questa è acquisita si possono apprendere gli strumenti per la gestione del personale da un punto di vista di genere (cioè fare).

Il nostro percorso formativo è basato su moduli che permettono l'accompagnamento delle azioni verso l'apprendimento, l'autoistruzione e la pratica con gli esercizi.

Non diamo indicazioni sulle ore necessarie alla formazione perché ogni persona ha un suo tempo di apprendimento che dipende sia dal livello personale di consapevolezza, che dallo stato dell'arte dell'organizzazione in cui il manager lavora.

I temi affrontati sono divisi in:

- **Tecniche e strumenti:** per acquisire consapevolezza delle problematiche di genere
- **Temi per la discussione con il facilitatore:** per identificare e discutere gli ostacoli, impedimenti, comportamenti stereotipati e discriminazioni nelle organizzazioni
- **Azioni:** linee guida per possibili soluzioni da mettere in atto

Per mettere in pratica i suggerimenti dati, abbiamo introdotto alcuni esercizi, elaborati da CESA Experts, sia per spiegare meglio cosa abbiamo detto in punti particolarmente importanti (per esempio il costo della non qualità) che per aiutare a trasferire la teoria nella pratica, secondo l'esperienza lavorativa di ognuno.

Percorsi di Carriera

Tecniche e strumenti per acquisire consapevolezza

- Ottenere dati disaggregati per genere sui curricula professionali, le situazioni e i bisogni personali e familiari di tutti, uomini e donne
- Prendendo come punto di partenza l'organigramma dell'organizzazione con i ruoli, periodi e posizioni ricoperte, analizzare gli sviluppi di carriera tramite un diagramma per ogni dipendente per identificare:
 - i ruoli assegnati all'assunzione
 - le promozioni di carriera
 - i corsi di formazione frequentati
 - gli sviluppi di carriera in relazione alle competenze possedute al momento dell'assunzione e le competenze possedute oggi
- Analizzare i dati sopra elencati tramite comparazione dei diagrammi degli uomini e delle donne negli stessi ruoli:
comparazione dei diagrammi degli uomini e delle donne con le stesse competenze al momento delle assunzioni

comparazione dei diagrammi degli uomini e delle donne per quanto riguarda i corsi di formazione frequentati in relazione agli sviluppi di carriera

Analizzare le politiche della organizzazione per quanto riguarda:
i tempi e la programmazione della formazione offerta
percentuale della partecipazione degli uomini e delle donne
gli incoraggiamenti dati per sviluppare le capacità e ad avanzare nella carriera: premi e riconoscimenti

- Analizzare gli stili di motivazione alla carriera: maschile e femminile, dove, quando e perché sono gli stessi o differiscono
- Analizzare il possibile diverso impatto delle politiche e procedure delle organizzazioni sulle carriere degli uomini e delle donne
- Analizzare i fattori che, come è dimostrato, influenzano la minore ambizione delle donne a raggiungere posizioni di management

Temi per discussione con il facilitatore

- Risultati dei diagrammi e analisi della politica aziendale; individuazione dei comportamenti discriminatori, diretti e indiretti
- Lo sviluppo delle carriere delle donne con particolare enfasi sulla mobilità individuale verso l'alto
- Lo stile di management dell'ufficio nei confronti degli sviluppi di carriera
- I criteri usati per uomini e donne relativamente alla partecipazione a: formazione, viaggi, conferenze, commissioni

Azioni

- Progettare un piano di sviluppo di carriera che tenga in considerazione uomini e donne, piani individuali di carriera che mettano in luce le abilità delle persone e le potenzialità dei percorsi, e ciò, per quanto possibile, per tutto il periodo del percorso lavorativo
- Definire linee guida specifiche per ogni contesto in modo da rimuovere gli ostacoli che determinano la segregazione orizzontale e verticale sulla base del genere; controllare e prendere in esame i percorsi di carriera

delle donne con lo scopo di prevenire lunghe permanenze ai livelli medio-bassi

- Incoraggiare le donne ad ogni livello, a sviluppare il loro potenziale per avanzare nella carriera
- Considerare gli aspetti specifici -organizzazione, metodi e contenuti - quando si progetta un programma di formazione per le donne: adozione di stili e metodologie di insegnamento accessibili, con cui le donne si sentono più a loro agio
- Considerare l'opportunità di piani di mentoring per le donne
- Scegliere una metodologia di lavoro orientata ai risultati
- Evitare di dare troppo valore a lunghe giornate di lavoro in quanto non sono indicatori della 'qualità' dei dipendenti
- Quando c'è da coprire una posizione vacante considerare tutto il potenziale già presente all'interno dell'organizzazione, sia maschile che femminile, per coprire la posizione, prima di selezionare personale nuovo
- Esaminare tutta la forza lavoro dell'organizzazione da un punto di vista di genere
- Incoraggiare i dipendenti a esprimere le loro opinioni e bisogni

Lavoro in team

Tecniche e strumenti per acquisire consapevolezza

- Ottenere dati disaggregati per genere sulla partecipazione agli incontri e alle riunioni, ai diversi livelli
- Descrivere i comportamenti abituali e i rituali degli uomini e delle donne durante i loro incontri di lavoro; le possibilità offerte a entrambi i generi per intervenire ed esprimere le proprie opinioni
- Analizzare le politiche e i comportamenti in considerazione dei talenti
- Analizzare gli stili di leadership adottati

- Elencare i ruoli assegnati alle persone negli incontri di lavoro e l'attribuzione per genere: dalla attribuzione dei posti al servire il caffè, al prendere appunti
- Analizzare la lingua: osservazioni stereotipate e storielle sessiste; metafore che usano una terminologia militare o familiare.

Temi per la discussione con il facilitatore:

- Il lavoro orientato ai risultati e non al monte ore
- Discutere i risultati della descrizione dei comportamenti e dei rituali usuali: gli uomini sono occupati in rituali che confermano la loro superiorità e le donne la loro subordinazione? Altri rituali di genere
- Significati di genere socialmente condivisi: abiti, gruppi solo maschili; etc...
- Le norme e i valori 'giusti' appresi e riprodotti negli incontri
- Il controllo delle emozioni: due diversi modelli, il maschile e il femminile
- Il problema femminile della visibilità
- Abitudini dei ruoli maschili e femminili nella famiglia: uno comanda e l'altro obbedisce
- Come decodificare i messaggi formali e informali dei gruppi di lavoro
- L'importanza del processo di consultazione per favorire il senso di appartenenza e impegno
- Il controllo della rabbia e del conflitto nelle dinamiche di gruppo
- I problemi che sorgono quando si introduce la presenza di una donna in un gruppo di soli uomini

Azioni

- Acquisire gli strumenti di valutazione che riguardano l'atmosfera e le strategie di condotta dei gruppi

- Acquisire gli strumenti per i problemi delle relazioni di genere tra i componenti di un gruppo di lavoro
- Usare una lingua di genere neutra negli incontri, documenti ufficiali e corrispondenza
- Comporre gruppi di lavoro con una partecipazione di genere equilibrata
- Favorire una partecipazione equilibrata nei processi di presa di decisione: per prendere la parola, nel chiedere opinioni, negli atteggiamenti incoraggianti, etc...
- Evitare e scoraggiare attivamente linguaggio, storielle e commenti sessisti
- Cercare di avere una rappresentanza di genere equilibrata in tutte le commissioni a tutti i livelli
- Assicurare la rotazione della responsabilità della conduzione degli incontri

La Selezione

Tecniche e strumenti per acquisire consapevolezza

- Analizzare la posizione da selezionare: definire i compiti e competenze da un punto di vista di genere
- Analizzare i documenti e le informazioni espresse dall'organizzazione quando si pubblica un annuncio: lingua usata e discriminazione diretta e indiretta
- Analizzare la descrizione della organizzazione fatta dal selezionatore/trice ai candidati uomini e donne: diverse prospettive della situazione di lavoro offerta e diverse domande personali
- Controllare se la posizione può essere ricoperta dal personale già all'interno dell'organizzazione tramite la consultazione dei piani di carriera
- Utilizzare l'analisi transazionale
- Usare la mappa dei talenti quando si selezionano le donne

- Elencare i ruoli professionali e sociali coperti dai due generi nella stessa posizione: ci sono delle differenze nelle definizioni, comportamenti e aspettative da parte del management? Il personale ha atteggiamenti e aspettative diverse?

TemI per discussione con il facilitatore:

- Acquisizione di auto percezione e conoscenza dei propri stereotipi
- L'attribuzione del significato delle parole; analisi della lingua usata
- L'importanza che l'universo maschile e femminile danno al proprio lavoro e alle prospettive future legate al ruolo.

Azioni

- Sviluppare un processo di selezione che miri, ex-ante, alla valutazione dei piani di carriera così da essere in grado di individuare all'interno le risorse necessarie
- Riservare a donne con alto potenziale, delle posizioni strategiche
- Organizzare flussi preferenziali per donne là dove la loro presenza è molto bassa
- Creare Job description basata più sul che cosa devi fare che su chi sei (uomo o donna)
- Acquisire consapevolezza della comunicazione verbale e non verbale
- Far selezionare il personale da selezionatori/trici consapevoli delle problematiche di genere

La Leadership

Tecniche e strumenti per acquisire consapevolezza

- Ottenere dati disaggregati per genere sulla presenza delle donne in ruoli decisionali

- Descrivere l'immagine di leadership e di successo nell'organizzazione: definizioni in un'ottica di genere delle abilità.
- Ottenere dati disaggregati per genere relativi agli uomini e alle donne che fanno domanda per posizioni manageriali: trovare i motivi dello squilibrio della percentuale
- Analizzare la percentuale di incarichi qualificanti, assegnati a uomini e donne
- Scrivere le regole non scritte, gli ostacoli visibili e invisibili che determinano la possibilità di essere un leader: regole di genere e regole neutre
- Considerare tutte le opportunità date ai dipendenti di essere coinvolti in decisioni che riguardano il loro lavoro
- Verificare se ci sono e quali sono le posizioni per senior manager accessibili alle donne
- Verificare le opportunità di sviluppo professionale date alle donne
- Analizzare le procedure di valutazione di performance e i risultati: obiettività di metodi e risultati
- Analizzare l'atteggiamento degli impiegati e dei manager relativi all'incoraggiamento o dissuasione nei confronti delle donne per il loro raggiungimento di determinate posizioni

Temi per discussione con il facilitatore

- La definizione di leadership per quanto riguarda le Pari Opportunità
- Stili di leadership formali e non formali; stili maschili e femminili
- Opportunità date alle donne di essere coinvolte nei processi decisionali
- Mentoring

Azioni

- Workshop di un giorno sulla leadership da tenersi per piccoli gruppi di donne: difesa dei propri punti di vista, negoziazione, come affrontare le opposizioni
- Offrire una possibilità di assunzione di responsabilità, nel modo e livello appropriati, per facilitare l'apprendimento dall'esperienza
- Dare priorità a un processo di sviluppo professionale che rafforzi la auto-valorizzazione e la sicurezza di sé, come prerequisiti a un apprendimento più formale
- Dare accesso e sostegno alla informazione, conoscenza e capacità di partecipazione visibile nell'organizzazione
- Sostenere le donne nell'impegno diretto nei processi decisionali e nell'acquisizione di una voce collettiva
- Sostenere la formazione per costruire l'auto stima, la motivazione, la forza nella interazione sociale
- Assicurare l'equilibrio di genere nei progetti di formazione
- Diffondere informazioni su i successi di carriera delle donne
- Sfruttare i talenti di tutto il personale: comparazione con la mappa dei talenti
- Valutare i processi di presa di decisione dell'organizzazione con lo scopo di individuare possibili discriminazioni nell'assegnazione delle responsabilità
- Lavorare per una partecipazione bilanciata nei gruppi decisionali aumentando il numero delle donne nei consigli direttivi, comitati del personale e per la selezione

Lavoro/Vita

Tecniche e strumenti per acquisire consapevolezza

- elencare le possibilità di lavoro flessibile per orario e distribuzione, le opportunità offerte agli uomini e alle donne e compararli ai loro bisogni: tempo flessibile, giorni flessibili, flessibilità temporale (es. tre mesi a 20 ore e poi di nuovo a 33 ore), scelta individuale di ferie, flessibilità nell'assumere altri lavori, contrattazione individuale con i datori di lavoro, telelavoro, attrezzature informatiche in prestito per chi deve lavorare da casa per un periodo temporaneo etc...
- Verificare i contatti dell'organizzazione con le donne durante lunghi periodi di assenza
- Elencare le soluzioni per venire incontro ai bisogni di cura delle persone della famiglia: bambini e anziani
- Analizzare le politiche family-friendly come strumento per:
 - migliorare la reputazione della organizzazione
 - migliorare la performance dei dipendenti quale risultato di un soddisfacente rapporto equilibrato tra Lavoro/Vita
 - ridurre assenteismo e turnover
- Verificare la conoscenza della organizzazione sulle situazioni familiari di ciascuno e bisogni particolari
- Verificare l'abitudine dei dipendenti a chiedere soluzioni flessibili in particolari situazioni
- Analizzare lo stile dell'organizzazione: lo stile è adatto a un uomo con la moglie a casa che bada ai bambini o è cambiato adeguandosi ai cambiamenti sociali?
- Il part-time è concesso quando richiesto oppure no: individuare le ragioni delle scelte

Temi per discussione con il facilitatore

- I risultati delle politiche family-friendly dell'organizzazione: vantaggi e svantaggi

Azioni

- Includere l'organizzazione delle condizioni di lavoro - orari, permessi per motivi familiari e lavoro part-time a tutti i livelli - nei piani di sviluppo di

carriera (tempo flessibile, distribuzione temporale del lavoro e impegni familiari di cura)

- Evitare di valutare il personale in un'ottica di ore lavorative: non sono indicatori di qualità
- Analizzare le possibili soluzioni flessibili per venire incontro ai bisogni delle donne che non sono stati soddisfatti o sottovalutati
- Sostenere le donne durante i periodi di congedo, per esempio offrendo formazione professionale avanzata
- Programmare percorsi di carriera mirati specificatamente ai bisogni delle donne

ESERCIZI



Per raggiungere un clima di comprensione, nelle organizzazioni si dovrebbe sviluppare uno strumento molto efficace.

I 'Criteri Auto Referenziali' sono una metodologia per colmare le differenze tra gli individui della organizzazione o fuori della organizzazione come fornitori, clienti, azionisti, etc... Le persone hanno più temi in comune di quanto esse stessi non credano.

La Diversità riguarda il rispetto delle differenze degli altri e non semplicemente la loro tolleranza.

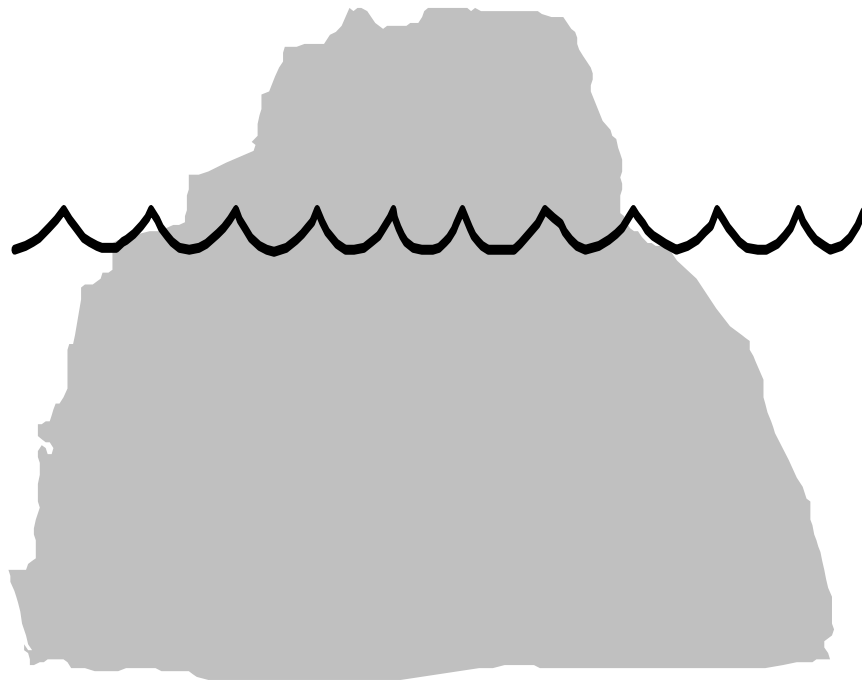
Alcuni fattori delle differenze culturali che possono creare barriere quando si lavora insieme:

la condizione familiare, il genere, la razza, il gruppo etnico, lo stato sociale, il valore del tempo, le priorità, il gusto, le abitudini alimentari, il linguaggio così come l'ideologia politica aziendale, etc...

ESERCIZIO

- Come ti sentiresti se tu fossi la persona diversa nella tua organizzazione?
- Come ciò influenzerebbe il tuo comportamento verso altre persone diverse nella tua organizzazione?
- Che decisione prenderesti nel caso in cui la persona diversa facesse un errore?

ICEBERG



ESERCIZIO

- Scrivere i fattori visibili di diversità delle persone sulla parte superiore dell'iceberg
- Scrivere i fattori invisibili di diversità delle persone sulla parte dell'iceberg che è sotto il livello dell'acqua
- Analizzare l'impatto di questi fattori sulle relazioni interpersonali

Esempi di Parametri per misurare i costi delle azioni orientate alla Qualità/Uguaglianza

Nello stabilire programmi orientati a creare un clima favorevole per tutti gli individui in una organizzazione, finalizzati a prestazioni il più possibile efficienti - così come a elevate soddisfazioni personali - l'azienda deve definire i comportamenti attesi e i parametri tramite i quali le azioni che sono messe in opera devono essere misurate in termini monetari. La misura di risultati monetari presuppone benefici non monetari. Così quando il personale di una azienda opera in clima di alta qualità, il prodotto che ne risulta è più efficiente.

I parametri che l'azienda identifica devono avere costi chiaramente calcolati, dato che la misura di questi parametri stabilirà la differenza tra le performance del personale, prima e dopo che il programma è stato attuato. Questo costo deve poi essere calcolato in modo costante per ottenere dati attendibili quando si misura il ROI (Return on Investment) del programma. Alcuni parametri che le aziende possono usare per misurare il ROI dei programmi sono i seguenti:

- Assenteismo: Lo stipendio più i costi per l'assistenza sociale, più l'impatto sulle infrastrutture, più la mancanza di performance nei confronti di fornitori e clienti
- Rotazione: 1 anno di stipendio del dipendente, più il possibile costo di tempo di quelle persone che lavorano e interagiscono con quel dipendente
- Assistenza Sanitaria: costi previdenziali-assicurativi, costi di sostituzione, più i costi associati alla funzione non ricoperta, più i costi delle sanzioni per non aver rispettato le misure per la salute e la sicurezza nella azienda
- Formazione: i costi per la mancanza di capacità e abilità delle risorse umane che hanno un impatto negativo sulla performance. Costo della formazione del personale per acquisire le competenze di cui avrà bisogno l'azienda nel futuro per sostenere la posizione competitiva sul mercato
- Maternità/Paternità: il costo della maternità e della paternità, più il costo del ritorno-al-lavoro, più il costo relativo alla cura dei figli
- Attenzione agli Anziani: Costo dell'organizzazione per la cura e attenzione dei parenti anziani affinché le persone possano lavorare in modo efficiente
- Inefficienza: Il costo superiore/inferiore che l'azienda deve sostenere per sviluppare l'attività, in relazione al dato medio

- Creatività/Innovazione: costo dello sviluppo di nuovi sistemi che contribuiscono a risparmiare tempo e soldi o che aumentano il profitto dell'azienda
- Lavoro in Team: il costo del tempo perso dovuto all'inefficiente interazione e armonia tra gli impiegati, invece di una collaborazione scorrevole tra i gruppi per rendere la produzione più economica (per tempo o unità)
- Programmi Vita/Lavoro: mirati all'armonizzazione della vita professionale e personale

ESERCIZIO

Analizzare e mettere in relazione altri parametri e indicatori che sono importanti da misurare nella vostra organizzazione per l'impatto diretto sull'efficienza dei dipendenti e sul clima di sostegno

1-

2-

3-

4-

IL MODELLO ROI

Questo modello è composto di 7 Fasi

- **Fase 1: - Calcolare il miglioramento potenziale della efficienza dei dipendenti**

In questa fase è necessario prima eseguire il tipo di analisi sviluppata da Harless nel 1970, Rossett nel 1987-1990, Stolovitch e Keeps nel 1997. Il risultato di questa analisi ha i seguenti obiettivi:

- Determinare lo scopo del progetto. In questo caso il modello illustra un progetto di formazione. L'analisi si focalizza sul se: la formazione mira a dare agli impiegati nuove abilità per installare un nuovo sistema o se la formazione è una formazione sulla cultura per migliorare il comportamento sociale e la comprensione del gruppo, per migliorare l'efficienza
- Decidere quale è il livello di efficienza desiderato e se questo livello è un livello standard
- Analizzare l'atteggiamento verso questo livello desiderato di efficienza
- Trovare le cause quando non si raggiunge questo livello desiderato di efficienza se ha relazione con il miglioramento di una performance
- Cercare soluzioni adatte che possano essere economicamente rilevanti, variabili e accettabili per l'organizzazione così come per i dipendenti a cui questa azione/progetto è rivolto

Questa analisi permette di determinare la dimensione, l'urgenza e il valore delle variazioni che esistono nella efficienza.

Identificare anche i fattori che influenzano la discrepanza/gap: se sono ambientali, sociali, emotivi, di abilità, di competenze, politici etc...

Se la formazione è una di queste attività possibili per migliorare l'efficienza dei progetti, la fase seguente è quella di controllare il miglioramento potenziale dei dipendenti in termini monetari.

- Quindi i tipi di formazione danno risultati tangibili che possono essere facilmente misurabili. Per esempio: aumento della produttività, aumento delle vendite, diminuzione dell'errore. Questi miglioramenti possono essere misurati a breve termine. L'effettuare le misure prima dell'attività e poi dopo che l'attività è stata completata, avendo dato al miglioramento un valore assegnato per unità, può permettere di determinare il livello di miglioramento che una data azione/attività ha realizzato.

Per esempio: una riduzione del 10% nel numero di errori nella fatturazione, può rappresentare un risparmio di 800.00 € in tempo, ritardi, soluzione di conflitti, tensione con i clienti etc...

Un altro modo di misurare il miglioramento potenziale dell'efficienza è determinare, innanzitutto, quale è il livello del modello tipico o medio di efficienza. Gilbert nel 1996 stabilisce che il potenziale di miglioramento proposto (PIP) è la proporzione tra il valore di ciò che il dipendente-modello produce (E_{mo}) in relazione a ciò che produce il dipendente tipo (E_{ti}).

$$PIP = \frac{E_{mo}}{E_{ti}}$$

Se un dipendente modello produce 1M€ in vendite e il tipico dipendente standard produce 500.000 €, allora il PIP = 2.0. Se le vendite totali sono di 80 M€, il miglioramento potenziale di efficienza sarà di 16M€, cioè, il doppio della attuale efficienza o produttività.

ESERCIZIO

Valutare il PIP nella vostra azienda nelle aree dei seguenti risultati oggettivi:

- Riduzione dei conflitti dei dipendenti nei lavori di gruppo
- Mantenimento dei clienti
- Eliminazione dei ritardi di consegna
- Altri punti critici nel vostro business.

I risultati intangibili della formazione, per esempio, sono difficili da introdurre nel sistema contabile dell'azienda e ancora più difficili da misurare.

Presentano una speciale difficoltà al momento di calcolare il PIP. Esempi di questi risultati sono: la capacità di ascolto, tecniche di valutazione o sviluppo di abilità sistematiche di pensiero. Sebbene siano più difficili da misurare, lo

sviluppo di queste abilità, nel lungo periodo, produrrà per l'azienda grande efficienza e profitti. Ma poi questi cambiamenti devono essere misurati a medio e lungo termine.

Schenider e Wright nel 1990 e Schenider e Cols nel 1992 hanno proposto un formulario come metodo di ricerca per calcolare il valore del miglioramento nelle cosiddette 'soft areas'. Funziona nel seguente modo:

Definire i requisiti principali delle competenze necessarie al dipendente per la posizione di lavoro a cui i programmi di formazione (per esempio) fanno riferimento.

Esempio: gestione efficiente delle risorse umane; gestione del budget; gestione e valutazione del lavoro, pianificazione, coordinamento del lavoro; soluzione dei problemi. Le competenze appena menzionate devono includere il contenuto del programma di formazione che viene proposto.

Assegnare un valore monetario ad ogni competenza espressa in % di tempo richiesto dal lavoratore per compiere quel compito in quel posto specifico e moltiplicarlo per lo stipendio di ogni impiegato.

Esempio:

Uso efficace delle Risorse Umane	25%
Budget	10%
Valutazione del lavoro	5%
Gestire e valutare il lavoro	5%
Pianificazione	15%
Coordinamento del lavoro	25%
Soluzione del conflitto	15%
	<hr/>
	100%

Questa valutazione può essere fatta tramite ricerca tra i manager e i punteggi stimati.

- Dividere ogni area di competenza oggetto del programma di formazione in requisiti di performance. Questo può essere fatto consultando i supervisori del gruppo di dipendenti a cui il programma è orientato e, se è rilevante, anche ai subordinati e persino ai clienti.

Esempio:

Entro il segmento di competenze per le 'abilità di pianificazione' può essere compilata una lista con i requisiti che possono essere critici per raggiungere

l'efficienza; come 'sviluppare e sovrintendere gli obiettivi di lavoro a lungo termine'.

Misurare la performance dopo la partecipazione a programmi di diversità nel Lavoro/Vita, e altri programmi di qualità nella uguaglianza, può dunque essere fatto seguendo la stessa metodologia.

Creare una scala da 0 a 9 per ogni aumento atteso di competenza.

Assegnare un valore alla performance desiderata - 0 il minimo e 9 il massimo - basato sul valore dato dai manager e da altri partecipanti al progetto.

Assegnare anche un punteggio al livello attuale di efficienza.

Per esempio: Pianificazione

Livello di performance desiderato/Livello di performance attuale

Sviluppare e sovrintendere gli obiettivi di lavoro a lungo termine

8

2

- Calcolare la differenza esistente tra ogni livello di performance: desiderato e reale. Questa indicherà le discrepanze stimate (differenze) in efficienza/performance

Per esempio:

Sviluppare e sovrintendere gli obiettivi di lavoro a lungo termine $8-2=6$

- Trovare i fabbisogni totali di previsione di efficienza reale e di efficienza desiderata così come le discrepanze (differenze) Esempio: Pianificazione

- Segnare il totale desiderato dei 6 requisiti di performance: 48

- Segnare il totale presente per i 6 requisiti di performance: 24

La discrepanza di performance è 24

Ciò suppone un potenziale di miglioramento di performance del 200%

Fase 2: - Calcolare i costi stimati del programma

Il costo di un programma di formazione per esempio include:

- Costo dello sviluppo del programma (valutazione esterna, ricerca per individuare le barriere, tempo di progettazione, incarico del progetto al gruppo dirigente, etc...)
- Costi di implementazione del programma comunicazione, formazione , etc...
- Costi per sostenere il programma (gruppo dirigente, follow-up, sistema di supporto). Questi costi potrebbero variare dal 5% al 50% o più a seconda del materiale di supporto e infrastrutture che è necessario rinnovare.

I costi totali di sviluppo, implementazione e sostenibilità costituiscono stime del costo totale del programma di formazione o di qualunque altro programma di uguaglianza.

Fase 3: - Analisi di valore

Valutare i risultati potenziali del programma. Questa analisi può essere fatta nel seguente modo:

- Stimare il numero massimo di differenze o miglioramenti che possono essere raggiunti per anno
- Stimare il numero minimo di differenze o miglioramenti che possono essere raggiunti

Esempio:

Numero potenziale annuale di differenze

20.000 minimo 40.000 massimo

- Stimare il costo minimo e massimo di ogni differenza o miglioramento raggiunto dopo il programma

15 € minimo 25 € massimo

- Calcolare i costi annuali attuali di differenze o miglioramenti attesi minimi e massimi

$20.000 \times 15 \text{ €} = 300.000 \text{ €}$ costo minimo

- Calcolare l'intervallo dei miglioramenti attesi, ottenuti

Esempio: 20% minimo 40% massimo

- Stimare il valore minimo e massimo del programma

$300.000 \text{ €} \times 20\% = 60.000 \text{ €}$ valore annuo minimo

$1.000.000 \text{ €} \times 40\% = 400.000 \text{ €}$ valore annuo massimo

- Moltiplicare il valore annuo minimo e massimo del programma per il numero di anni della sua durata e dividerlo per il costo stimato del programma per ottenere il valore potenziale del risultato del programma

Valore minimo:

$60.000 \text{ €} \times 3 \text{ anni} = 180.000 \text{ €}$

-----= $\frac{180.000 \text{ €}}{65.000 \text{ €}}=2.8 \times 1 \Rightarrow 280\% \text{ ROI}$

65.000 €

65.000 €

Valore massimo

$400.000 \text{ €} \times 3 \text{ anni} = 1.200.000 \text{ €}$

-----=-----=18.5x1⇒1850% ROI 65.000 €
65.000 €

Il potenziale ROI è da 2.8 a 18.5 volte l'investimento iniziale.

Ciò implica un più alto beneficio potenziale rispetto a quello di capitale fisico, il che prova il contributo da parte dei programmi 'per un clima di qualità' sia all'aumento dei profitti aziendali che alla soddisfazione del dipendente.

Fase 4: - La messa in opera del programma

Questo comprende la progettazione, lo sviluppo e l'implementazione così come la supervisione e la valutazione del programma

Fase 5: - Calcolare il reale costo dei programmi

Questa fase fa riferimento alla Fase 2 (calcolo dei costi previsti del programma). Ma quelli erano costi previsti, e ora sono costi reali. La maggior parte di questi costi sono costi di risorse umane come stipendi e costi sociali. In Canada, per esempio, i costi sociali rappresentano il 12% dello stipendio, e variano in ogni paese. In Spagna è del 35% dello stipendio.

Così il costo totale del programma deve includere: stipendio, assistenza sociale, benefici, spese e costi materiali diretti del programma. Il fattore calcolato per questi costi è di solito tra 100 e 150 dello stipendio totale del dipendente diviso per le ore di lavoro durante l'anno.

Così useremo un fattore di 125%

Esempio

Stipendio 60.000 €

Benefici sociali 60.000€ X 12% (Assistenza sociale) = 7.200 €

Costo 67.200 € X 125% (fattore)=84.000 €

Costo totale pagato 67.000€ + 84.000€ o 151.000€

Costo per giorno:

151.000 € ÷ 230 giorni lavorativi = 656.52 €

656.52 € ÷ 7.5 = 87.52 €/ora

Costo per ora:

656.52€ ÷ 7,5 o 87.53€/ora

Il costo totale del programma per l'uguaglianza è 2.5 volte lo stipendio base. Se i costi sociali fossero il 35%

dello stipendio base, come in Spagna, il fattore-n per calcolare il costo dei programmi orientati a creare un ambiente di qualità per l'uguaglianza per il personale dell'azienda, sarebbe 3.0.

Fase 6: - Calcolare il ROI dell'organizzazione

Calcolare il ROI è un lavoro molto difficile particolarmente se i programmi sono integrati in tutta l'organizzazione; è dunque difficile isolare l'impatto di un programma come un programma di formazione. La situazione ideale è che l'organizzazione aggiunga i costi di tutti i programmi e calcoli i profitti in generale.

Ma ci sono due opzioni realistiche a questo proposito: stimare la % del probabile impatto del programma (stabilendo una scala minima e massima), o calcolare il valore dei risultati riferiti ai costi del programma di formazione o qualunque altro programma orientato a creare un clima di supporto per i lavoratori in una politica per l'uguaglianza.

Robinson e Robinson nel 1989 hanno proposto di includere i seguenti tipi di indicatori od obiettivi di efficienza quando si calcola il ROI di azioni di supporto alle Risorse Umane:

Vendite

Management

Supervisione

Relazione con il cliente

Numero di lamentele

Costo dei programmi

Calcolare il ROI dell'organizzazione tramite il miglioramento intangibile. Il processo è quasi lo stesso del calcolo per il miglioramento della performance desiderata.

La differenza tra la performance prima della formazione e dopo la formazione è tradotta in denaro. Si può fare questo paragone dopo, con i corrispondenti costi della formazione.

Esempio

Pianificare 6 mesi dopo che il programma è messo in atto

* indice dato agli indicatori selezionati 40

* indice prima del programma 24

* miglioramento di efficienza 16

- La Pianificazione rappresenta il 15% del tempo di lavoro
- Stipendio medio di 60.000 €
- 15% di pianificazione rappresenta 9.000 €
- risultati prima del programma costituiscono il 50% degli obiettivi=4.500 €
- risultati dopo il programma costituiscono 83.3% di obiettivi=7.500 €
- Miglioramento dato dalla partecipazione del dipendente a programmi di qualità-uguaglianza nel lavoro/vita = 3.000 €

$$\text{ROI} = \frac{\text{Valore}}{\text{Ammortamento dei costi del programma}} = \frac{3000 \text{ €} \times 300 \text{ dipendenti}}{151.000 \text{ €}} = 5,96$$

La somma di tutti i miglioramenti tangibili e intangibili ottenuti tramite programmi di 'uguaglianza-qualità' - 'lavoro/famiglia' rappresenta il ROI dell'azienda.

Fase 7: - Calcolare il miglioramento del valore individuale del Capitale Umano

Ogni dipendente ha un conto di Capitale Umano che di solito comincia con un valore iniziale uguale al suo stipendio. Questo valore può comprendere i vantaggi sociali. Come il livello di competenza sale, così sale il valore del conto del lavoratore.

In questo modo può essere costruito un valore individuale del Capitale Umano sempre aggiornato che deve essere necessariamente riflesso nello stipendio o in altri modi di compensazione. Ma se c'è un grosso divario tra la compensazione e il valore individuale del lavoratore, c'è il rischio che questi/a lasci l'azienda. D'altra parte non tutto l'aumento di valore può essere pagato all'impiegato perché l'azienda ha investito e sostenuto dei costi di formazione o di ogni altro programma focalizzato all'aumento delle sue competenze ed efficienza nella azienda. Il conto del lavoratore aumenterà e il suo valore cresce come risultato del valore aggiunto tramite un programma di formazione o ogni altro programma.

Esempio:	conto/costo Capitale Umano dipendente	X
Valore corrente	60.000 €	
Aumento di efficienza dopo il programma	3.000 €	
Nuovo valore	63.000 €	

In qualche caso, particolarmente per il personale nuovo, il valore iniziale del conto potrebbe essere inferiore allo stipendio base ma l'intero stipendio è

pagato in anticipo, basato sul miglioramento potenziale del nuovo dipendente.

In conclusione possiamo dire che durante questo modulo abbiamo presentato un modello per calcolare il ROI di un programma di formazione che potrebbe essere applicato alla misurazione di ogni altro tipo di programma orientato alla creazione di maggior qualità in un ambiente di uguaglianza. Come indicato all'inizio, è necessario fare un'analisi preventiva per individuare i bisogni di questo programma. Questo modello permette di calcolare il ROI della formazione, per esempio, indipendentemente se altri valori tangibili e intangibili sono raggiunti.

LAVORO/VITA

ESERCIZIO

Scrivere i Programmi Lavoro/Vita che avete implementato nella vostra organizzazione per la cura dei bambini

- 1.
- 2.
- 3.

Analizzare i risultati di questi programmi.

Se state programmando di implementare programmi Lavoro/Vita, scrivete:

- Che tipo di ostacoli potete prevedere (per ciò che riguarda la cultura, organizzazione e costi)?
- Quante persone potete coinvolgere per portare avanti il programma con successo?
- Quali risultati avete previsto e in quanto tempo?
- Quali parametri avete stabilito per valutare i programmi?

ESERCIZIO

Scrivete i programmi Lavoro/Vita che avete implementato nella vostra organizzazione per ciò che riguarda la cura degli anziani e della casa.

- 1.
- 2.
- 3.

Analizzare i risultati di questi programmi

Se state programmando di implementare programmi di Lavoro/Vita, scrivete

- Che tipo di ostacoli (che riguardano la cultura, organizzazione e costi) potete prevedere?
- Quante persone potete coinvolgere per portare a termine il progetto con successo?
- Che risultati avete previsto e in quanto tempo
- Che parametri avete stabilito per valutare il programma?

ESERCIZIO

Scrivere i Programmi di “Lavoro/Vita In Azienda” che avete implementato nella vostra azienda

- 1.
- 2.
- 3.

Analizzare i risultati di questi programmi.

Se state programmando di implementare programmi lavoro/Vita, scrivete

- Che tipo di ostacoli prevedete (che riguardano la cultura, organizzazione e costi)?
- Quante persone potete coinvolgere per portare a termine con successo il progetto?
- Che risultati avete previsto e in quanto tempo?
- Che parametri avete stabilito per valutare il programma?

LEGGI e ISTITUZIONI sulle PARI OPPORTUNITA' in EUROPA

Le Costituzioni dei Paesi Europei e l' uguaglianza di genere

Le Costituzioni europee affermano la parità di diritti per uomini e donne e la discriminazione di genere, tra le altre, non è permessa; questo principio è spesso chiaramente esplicitato, altre volte è implicito in affermazioni di uguaglianza più generiche.

Ecco alcuni esempi di Costituzioni Europee sulla uguaglianza tra uomini e donne:

Belgio

Art. 10 Non c'è distinzione di classe nello Stato, tutti i Belgi sono uguali di fronte alla legge

Art. 11 Il godimento dei diritti e le libertà riconosciute ai Belgi sono assicurate senza discriminazioni. A questo scopo leggi e decreti garantiscono in particolare i diritti e le libertà delle minoranze

Repubblica

Ceca

Nel preambolo della Costituzione, la Repubblica è il paese dei cittadini, che hanno uguali diritti

Germania

Gli uomini e le donne godono di pari diritti. Lo Stato assicura l'uguaglianza per uomini e donne e intraprende ogni azione per abolire le discriminazioni esistenti

Irlanda

Art. 40 In quanto esseri umani, tutti i cittadini sono uguali davanti alla legge, senza distinzioni

Art. 45 Questo articolo sulle politiche sociali, stabilisce che le azioni di promozione dello Stato sono intese per gli uomini e per le donne

Italia

Art. 3 Tutti i cittadini godono di uguale dignità sociale e sono uguali per la legge, senza nessuna distinzione di sesso, razza, lingua, religione, opinioni politiche, situazione sociale e personale.

Art. 37 Le donne hanno gli stessi diritti e la stessa paga per lo stesso lavoro degli uomini e alle stesso tempo le condizioni di lavoro devono essere tali da permettere alle donne lo svolgimento degli impegni famigliari

Lituania

Uguali diritti di uomini e donne sono garantiti dall'art. 29 della Costituzione della Repubblica Lituana

Olanda

Art. 1 La discriminazione a causa della religione, filosofia di vita, scelte politiche, razza, genere o altro motivo, non è permessa.

Spagna

L'uguaglianza è alla base di tutte le leggi spagnole e tutti i cittadini sono uguali per quanto riguarda la religione, il genere, opinione politica, razza

L'Unione Europea e le Leggi sulle Pari Opportunità

Il Trattato di Amsterdam:

Dall'entrata in vigore del Trattato di Amsterdam nel maggio 1999, la promozione della uguaglianza di genere è uno dei compiti principali. Ecco una sintesi degli articoli più rilevanti per quanto riguarda l'uguaglianza di genere:

Art. 2 La Comunità avrà tra i suoi compiti, l'uguaglianza tra uomini e donne

Art. 3 In tutte le attività la Comunità avrà come scopo, l'eliminazione delle ineguaglianze e la promozione della uguaglianza tra uomini e donne

Art. 13 La Commissione ha diritto ad intraprendere azioni per combattere la discriminazione basata sul sesso, origine etnica o razziale, religiosa o credo, impedimenti fisici, età o orientamento sessuale

Art.137 La Comunità sosterrà e completerà le attività degli Stati Membri nel campo dell'uguaglianza tra uomini e donne riguardo alle opportunità nel mercato del lavoro e trattamento nei posti di lavoro

Art. 141 Questo articolo costituisce la base legale alle misure comunitarie per le Pari Opportunità e uguale trattamento, e aggiunge nuova forza alla pari retribuzione per lavoro di uguale valore

- Ogni Stato Membro si assicurerà che il principio di uguale retribuzione per i lavoratori uomini e donne, per lavoro uguale o lavoro di ugual valore, sia applicato
- Il Consiglio, agendo in accordo con la procedura dell'Art. 251, e dopo aver consultato la Commissione Economica e Sociale, adotterà misure per assicurare l'applicazione del principio di Pari Opportunità e uguale trattamento di uomini e donne in materia di impiego e occupazione.

Il nuovo Trattato di Amsterdam è una pietra miliare in quanto:

- afferma che la promozione dell'uguaglianza di opportunità è un dovere di ogni Stato Membro
- fornisce un ampio ambito di azione in cui questa può essere implementata
- formalizza il concetto del mainstreaming di genere in tutte le aree politiche

Leggi specifiche per combattere la discriminazione di genere nei luoghi di lavoro

I paesi europei, specialmente dagli anni '70, seguendo le raccomandazioni della Comunità Europea e la pressione delle associazioni e movimenti delle donne, hanno approvato importanti leggi specifiche per combattere la discriminazione di genere nei luoghi di lavoro.

Ecco alcuni esempi:

Belgio

L'accordo Collettivo di lavoro n° 25, 15 ottobre 1975, afferma il diritto alla stessa retribuzione per uomini e donne.

La legge sul Ri-orientamento economico, 4 agosto 1978 (modificata il 14/07/1987) garantisce l'uguaglianza di trattamento tra uomini e donne in relazione alle condizioni di lavoro, assunzione e possibilità di carriera.

Decreto Reale 14 Luglio 1987 sulla promozione delle Pari Opportunità nel settore privato, modificato nel 1993.

Decreto Reale 27 Febbraio 1990 sulla promozione delle Pari opportunità nel settore pubblico, modificata nel 1997.

Legge sulla parità di trattamento tra uomini e donne, 7 Maggio 1999, relativa alle condizioni di lavoro, accesso al lavoro, promozione, accesso all'auto-impiego e assistenza sociale

Germania

E' affermato il principio della uguaglianza nei luoghi di lavoro così come il principio di pari retribuzione e trattamento e di proibizione di ogni atteggiamento di discriminazione

Irlanda

La Legge contro la Discriminazione 1974 e la Legge per l'Uguaglianza nel lavoro 1977, sono sostituiti dalla Legge sull'Uguaglianza nel lavoro 1998: protegge i lavoratori sia nel settore privato che nel settore pubblico. La Legge copre tutti gli aspetti e tratta la discriminazione nelle aree che fanno riferimento al lavoro, dalla formazione professionale all'accesso all'impiego e le condizioni di lavoro in generale, compresa la formazione e la carriera

Legge n. 903, 9 dicembre, 1977 sulla uguaglianza di trattamento nel lavoro per uomini e donne: non è permessa nessuna discriminazione per quanto riguarda l'accesso al lavoro e la formazione professionale, la selezione del personale e gli annunci di ricerca del personale; stato familiare e maternità; retribuzione, attribuzione di titoli e compiti, avanzamenti di carriera.

La Legge n.125 del 1991 è stata fatta per aumentare le opportunità di lavoro delle donne, l'uguaglianza tra uomo e donna nel lavoro e rimuovere gli ostacoli alla applicazione delle Pari Opportunità tramite misure di Azioni Positive

Lituania

1 Dicembre, 1998, No VIII-947: Legge della Repubblica Lituana sulle Pari Opportunità. La legge proibisce una restrizione dei diritti o la concessione di privilegi a causa del sesso.

29 Dicembre, 1998, No. VIII-1014: Legge sul contratto di lavoro: garantisce l'uguaglianza per tutti i lavoratori, indipendentemente dal loro sesso

Olanda

Legge Generale sulle Pari Opportunità del settembre 1994 per l'applicazione dell'art. 1 della Costituzione. Questa legge proibisce la discriminazione diretta e indiretta tra uomini e donne per retribuzione, possibilità di carriera, fine dei contratti di lavoro e formazione

Spagna

La Legge spagnola sul lavoro del marzo 1980 (Statuto dei Lavoratori), afferma il principio dell'uguaglianza tra uomini e donne in relazione ai contratti di lavoro, definizione delle qualifiche, promozioni e retribuzioni

BIBLIOGRAFIA

- A.A.V.V., Per una didattica della differenza di genere, Pensa Multimedia, Lecce, 1999
- ABDELA L., Breaking through the glass ceiling, Metropolitan Authorities Recruitment Agency, U.S.A., 1991
- ADKINS C.L., RUSSEL C.J., WERBEL J.D., Judgments ir fit in the selection process. The role of work-value congruence, Personnel Psychology, 1994
- ADLER R., ADLER, R., Communicating at work. Principles and practices for business and the professions, Random House, 1989
- AJELLO A.M. e MEGHNAGI S., Conoscenza e differenza, Ediesse, Roma, 1993
- AVALLONE F., Donna e lavoro, Franco Angeli, Milano, 1989
- BATE B., Communication and the sexes, Harper and Row, Publ., 1988
- BALBO L, La doppia presenza, 'Inchiesta' 32, 1978
- BEANE, JA & LIPKA, RP, Self-Concept, Self-Esteem, And The Curriculum New York & London: Teachers College Press, 1986
- BETTIO F., The Sexual Division of Labour, Oxford University Press, New York, 1988
- BOND J.T., GALINSKY E. e SWANBERG J.E., The 1997 National Study of the Changing Workforce, The Families and Work Institute, 1998
- BURNS R., Self-Concept Development and Education London: Holt, Rinehart and Winston, 1982
- CAMPION M.A., PURSELL E.D., BROWN B.K., Structured interviewing: raising the psycometric properties of the employment interview, Personnel psychology, 1988
- CEVOLI M., Donne e Organizzazione del Lavoro, Ediesse, Roma, 1993
- CHODOROW N, The reproduction of mothering: Psychoanalysis and Sociology of gender, University of Calofornia Press, Berkley, 1978
- COHEN S.L. e BUNKER. K.A., Subtle effects of sex role stereotypes on recruiter's hiring decision, Journal of applied psychology, 1975
- COCKBURN C., In the way of women, The MacMillan Press LTD, Hampshire and London, 1994
- ANNA COOTE, Equal at work? Women in men's job, William Collins Sons and Co. LTD, Glasgow and London, 1979
- CSOKA L., The Work-Life roundtable reports, The Conference Board, Inc., 1992-1999
- DEAL Donne europee al lavoro, Manager sarà lei, Franco Angeli, Milano, 1990
- DEPARTMENT FOR EDUCATION, Code Of Practice On The Identification And Assessment Of Special Educational Needs, London: HMSO, 1994
- DIJKER A.J., KOOMEN W., Stereotyping and attitudinal effects under time pressure. European journal of social psychology, 1996
- FIORELLA FARINELLI, Formare la Parità, formazione e orientamento per le Pari Opportunità, Ediesse, Roma, 1993
- FERNANDEZ, J.P., The diversity advantage. How American business can out-perform Japanese and European companies in the global marketplace, Lexington books, 1993
- FERRIS G.R., ROWLAND K.M., Human resources management. Perspectives and issues, Allyn and Bacon, Inc., 1993
- GALINSKY E., FRIEDMAN D.E. e HERNANDEZ C.A., The Corporate Reference Guide to Work-Family Programs, The Families and Work Institute, 1991
- GHERARDI S., Il genere e le organizzazioni, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1998
- GODFREY N., 100 Best Companies for Working Mothers, Mc Donald Communications, 1999

GRANT D. e BRAY D., Contributions of the interview to assessment of management potential, Journal of applied psychology, 1969

GRAY J., Co vam matka rici nemohla a otec nevedel (Translation from English), Praha Knizni Klub, Prague, 1995

HAKIM C., Key issues in women's work, The Athlone Press LTD, London 1996.

HALE J., Cuadernos de mejora del rendimiento profesional, International Society for Performance Improvement, EDIASA distribuciones, 1998

JANSEN P.G.W. & F. DE JONGH, 1993 'Assesment Centres': een open boek; Het Spectrum

JOHNSON A.A. e GALINSKY E., Reframing the Business Case, The Families and Work Institute, 1998

KANTER R.M., Men and women of the corporation, Basic Books, A Division of Harper Collins Publ. Inc, 1977

KRISTOF A.L., Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications, Personnel Psychology, 1996

KURMITS F.E., Experiential exercise in personnel/human resource management, Merril Publ. Company, 1996

LIPPA R., Introduction to social psychology. Wadsworth Publishing Company, 1990

LUCIANO A., Tornei. Donne e uomini in carriera, EtasLibri, 1993

MARGERISON A., 'Self-esteem: It's effect on the development and learning of children with EBD' in Support for Learning, 1996

MCKENNA E.P., When work doesn't work anymore, Simoni and Schuster LTD, London, 1997

MITCHELL T.R., People in organizations: understanding their behaviour, McGraw-Hill, New York, 1978

MONACI M., Genere e Organizzazione, Guerini e Associati, Milano, 1997

MONDY W.R. e NOE R.M., Personnel: the management of human resources, Allyn and Bacon, Inc, 1987

NASS M.; Lekker fietsen en een beetje huismannen; Article in Brabants Dagblad, 16-10-1999

PAPPALARDO M.A. e CHIAPPI F., Laboratorio Pari Opportunità, Franco Angeli, Milano, 1994

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, Dipartimento per l'informazione e l'editoria, Donne 2000, Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per l'informazione e l'editoria, Roma, 2000

POWELL G.N., Women and men in management, Sage Publ., California, 1993

PROVINCIA DI PADOVA, Percorsi verso la Parità, nuove proposte pedagogiche, il Poligrafo, Padova, 1996

RICAN P., Cesta zivotem (The way through the life), Panorama, Prague 1990

RIJSINGEN J.; Met de laptop in het kraambed; article in De Gelderlander; 23-10-99

RHOON, T. VAN, Personeelsmanagement voor het miden- en kleinbedrijf; Stichting Teleac, 1990

RODDICK A e WATERSMEAD G., The Body Shop Social Statement 1995, 1996

ROSALDO M. Z., Woman, culture and society, Stanford University, Stanford, 1974

SARACENO C., Il Lavoro mal diviso, De Donato, Bari, 1980

SATIR V., Peoplemaking, Science an Behaviour Books Inc., Palo Alto, California, U.S.A., 1972

SHAW G., Measuring the implementation of Diversity initiatives, Centre for Business and Diversity, 2000

STANTON E.S., Successful personnel recruiting and selection, AMACOM, 1977

STEVENS M., How to better... problem solver, The Industrial Society, 1996
STEWART CH. J., CASH, W.B., Interviewing. Principles and practices. 1988
TANNENOVA D., Ty mi proste nerozumis (You don't just understand. Women and men in conversation), Mlada Fronta, Prague, 1995
TELMON D., Le donne nel management, Il Ventaglio, Roma, 1987
TERBORG, J.R., Women in management: a research review, Journal of applied psychology, 1977
TORRINGTON D. e HALL L., Personnel management: a new approach, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1991
ULRICH e TRUMBO, The selection interview since 1949, Psychological bulletin, 1965
VINAY, P., Gender, power and change in health institutions of the European Union, European Communities, 1997
VINK G.J.; Werken met Personeel; Academic Service, 1991
WAYNE F. C., Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. 3dr ed. McGraw-Hill Inc., 1992
WILLIAMS J.E., BEST D.L., Measuring sex stereotypes, A Multination study. Sage Publications. Cross-cultural research and methodology series, 1990

Sono stati consultati i siti della Enione Europea dedicati alle Pari Opportunità e al Gender Mainstreaming