

UNIVERSITÀ DEL MOLISE
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE,
GESTIONALE E SOCIALI
DOTTORATO DI RICERCA IN
“ORGANIZZAZIONE, TECNOLOGIA E SVILUPPO
DELLE RISORSE UMANE”
XXI CICLO

Tesi di dottorato

IL DIVERSITY MANAGEMENT ED IL
GENDER GAP NELLE ORGANIZZAZIONI:
UN’ANALISI EMPIRICA DELLE
PERCEZIONI DEGLI INDIVIDUI

Coordinatore

Prof. Paolo de Vita

Tutor

Prof. Carlo Mari

Dottorando

Dott. Gaetano Musacchio

ANNO ACCADEMICO 2009 - 2010

A Sara ed alla mia famiglia

INDICE

ABSTRACT	1
INTRODUZIONE	3
CAPITOLO PRIMO	
LA DIVERSITA' NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: TEORIE E PROSPETTIVE DI ANALISI	
1.1 LA DIVERSITA' ATTRAVERSO L'AFFIRMATIVE ACTION	7
1.2 L'ORIGINE DEL DIVERSITY MANAGEMENT NEI CONTRIBUTI DELLA LETTERATURA	14
1.3 LA DIVERSITA' NELLE TEORIE DEMOGRAFICHE	20
1.3.1 LE CONSEGUENZE GENERALI DELLA DIVERSITA': TURNOVER E PERFORMANCE	29
1.3.2 LE DIFFICOLTA' ED I VANTAGGI NELLA GESTIONE DELLA DIVERSITA'	35
1.3.3 GLI EFFETTI SPECIFICI DELLA DIVERSITA': ORGANIZATIONAL TENURE E DIVERSITA' DI ETNIA.....	43
1.3.4 IL RAPPORTO DELLE VARIABILI DEMOGRAFICHE CON L'AMBIENTE.....	50
1.4 RECENTI SVILUPPI TEORICI NEL DIVERSITY MANAGEMENT	54
CAPITOLO SECONDO	
IL GENDER GAP: POSSIBILI IMPLICAZIONI TEORICHE E PRATICHE	
2.1 I PRINCIPI CHE MUOVONO IL GENDER GAP	58
2.2 LE CAUSE DEL GENDER GAP: LE DIFFERENZE BIOLOGICHE TRA UOMO E DONNA.....	72
2.2.1 I GRUPPI ED IL GENERE: ALCUNI CONCETTI PER LA COMPrensIONE DEL PROBLEMA	77
2.2.2 IL RAPPORTO TRA IL GENERE ED I RUOLI NELLA DETERMINAZIONE DEL GENDER GAP	79
2.2.3 LO STRESS DA RUOLI NEL GENERE FEMMINILE	87
2.3 LE IMPLICAZIONI DELLA DIVERSITA' DI GENERE: LA STRUTTURA DEMOGRAFICA, I LIVELLI RETRIBUTIVI E LA CARRIERA	94
2.3.1 IL GENDER GAP E LA JOB SATISFACTION	99
2.4 I COLLEGAMENTI TRA LA DIVERSITA' DI GENERE E L'ORGANIZZAZIONE: UN QUADRO DI SINTESI	103

2.5 LA DIFFERENZIAMENTO E L'INTEGRAZIONE: VERSO LA FORMAZIONE DEGLI STEREOTIPI...	106
---	-----

CAPITOLO TERZO

LA FORMAZIONE DEGLI STEREOTIPI TRA GLI INDIVIDUI E NEL RAPPORTO TRA UOMO E DONNA

3.1 LA DIVERSITA' DI GENERE: UNA VISIONE MULTIDISCIPLINARE.....	114
3.2 LA FORMAZIONE DELLE IDENTITA' INDIVIDUALI E SOCIALI ED IL RAPPORTO CON L'ORGANIZZAZIONE	117
3.2.1 DALL'IDENTITA' INDIVIDUALE ALLA FORMAZIONE DELLE CATEGORIE SOCIALI	125
3.3 GLI STEREOTIPI: QUALI IMPLICAZIONI PER AZIENDE E LAVORATORI?	130
3.3.1 LE DIFFERENZE UOMO / DONNA NELLA FORMAZIONE DEGLI STEREOTIPI.....	135
3.4 SEX SEGREGATION COME CONSEGUENZA DELLA DIVERSITA' DI GENERE: POSSIBILI SPIEGAZIONI	138
3.4.1 SEX SEGREGATION ED INTEGRAZIONE: RAPPORTI E LEGAMI.....	143
3.4.2 LA CARRIERA DELLE DONNE ED IL RAPPORTO CON GLI STEREOTIPI: ULTERIORI RIFLESSIONI SULLA QUESTIONE DELLE PERCEZIONI	146

CAPITOLO QUARTO

L'ANALISI EMPIRICA DEI DATI: IL CASO DEL GRUPPO ALFA

4.1 UN QUADRO DI SINTESI DELL'ANALISI CONDOTTA TRA DATI E METODI UTILIZZATI: PRESENTAZIONE DEL GRUPPO ALFA	152
4.1.1 L'IPOTESI ALLA BASE DELLA RICERCA.....	158
4.2 I RISULTATI DELL'ANALISI CONDOTTA: IL PROFILO GENERALE DEL GRUPPO ALFA.....	159
4.2.1 IL RAPPORTO TRA LA COMPOSIZIONE DI GENERE E LE ALTRE VARIABILI.....	166
4.3 L'AZIENDA BETA: ANALISI DEL SUO CONTESTO GENERALE.....	175
4.3.1 L'IDENTIFICAZIONE DEGLI STEREOTIPI SOCIALI: DIFFERENZE BIOLOGICHE O PERCEZIONI DIFFERENTI?.....	179
4.3.2 I RUOLI NELLA SOCIETA' ED IL RAPPORTO CON GLI STEREOTIPI	183
4.3.3 LA REALTA' COME FONTE DI STEREOTIPO SOCIALE.....	190
4.4 LE PERCEZIONI NEL CONFRONTO TRA UOMO E DONNA NELL'AZIENDA BETA: IL CLIMA ORGANIZZATIVO	202

4.4.1 DIFFERENZIAZIONE ED INTEGRAZIONE NEI GRUPPI	206
4.4.2 IL GENDER GAP ED IL RAPORTO CON LE PERCEZIONI SULL'ATTIVITA' LAVORATIVA: IL COINVOLGIMENTO	210
4.4.3 IL RAPPORTO TRA AZIENDA E DIPENDENTI NELL'OTTICA "GENDER DIVERSITY"	220
4.5 UNA DICOTOMIA NEL GRUPPO DELLE DONNE: CONSIDERAZIONI D'INSIEME.....	228
CONCLUSIONI.....	230
BIBLIOGRAFIA	233

ABSTRACT

In un periodo in cui la società, sta vivendo cambiamenti profondi che riguardano la famiglia ed i differenti ruoli ricoperti al suo interno, alcuni gruppi di lavoratori continuano a sperimentare differenze, soprattutto quanto a possibilità lavorative. Allo stesso tempo, le organizzazioni devono combinare al meglio le risorse umane di cui dispongono, valutando le differenze che caratterizzano i singoli individui.

L'importanza di gestire le risorse umane, secondo le teorie del Diversity Management, implica sostanzialmente, la considerazione congiunta di questi due aspetti, oltre che un miglioramento delle funzioni della dirigenza, che deve essere in grado di individuare gli aspetti che rendono i propri lavoratori differenti gli uni dagli altri, e per questo adatti a ricoprire posizioni e ruoli in linea con le proprie competenze individuali e sociali.

Una delle fonti delle differenze tra gli individui ed i gruppi è la diversità di genere, che in questo lavoro non viene semplicemente intesa come considerazione delle differenze tra uomo e donna (gender gap). Sembra scontato, come tra uomo e donna vi siano differenze di natura sociale, comportamentale, di approccio alla risoluzione dei problemi, che caratterizzano quindi i due sessi in maniera differente; tali differenze condizionano nella pratica, la possibilità delle donne, di ottenere migliori condizioni di vita e lavorative. L'esistenza di stereotipi, si crede rappresenti uno dei più importanti aspetti che maggiormente giustifica la presenza di barriere così marcate.

In questo lavoro a partire dalla prima parte, vengono affrontati i temi della diversità, interpretati come parte fondamentale della gestione delle risorse umane nelle organizzazioni alla luce dei contributi relativi ai primi eventi sociali del riconoscimento dei diritti umani di uguaglianza, oltre alle correnti di pensiero di natura demografica.

Precisamente, nella seconda parte si sono analizzate le decisive implicazioni del gap di genere nella definizione dei livelli di carriera, della distribuzione dei salari, e della job satisfaction, come segnale a volte non direttamente osservabile.

Tutti i fattori studiati nel corso della ricerca, si pensa possano contribuire a definire il livello e la qualità delle percezioni, come elaborazione individuale e di gruppo della

realtà. Nella terza parte infatti, sono stati analizzati i processi in base ai quali si sviluppano le percezioni individuali e sociali.

La formazione delle percezioni di queste differenze, concepibili quindi come barriere, si è mostrato in questo lavoro, che può essere condizionata da alcuni fattori, che di fatto modificano il senso che comunemente si attribuisce agli eventi che si verificano. In effetti, lo scopo principale è quello di comprendere il motivo per cui si formano sottogruppi di lavoratori nelle organizzazioni, in grado di rappresentare e per questo intendere la realtà in maniera differente. Comprendere la ragione per cui le donne hanno differenti percezioni degli uomini, come dimostrano molti studi che sono stati affrontati durante l'analisi, permette di comprendere in via di prima approssimazione, i riflessi della diversità di genere, nelle organizzazioni.

Quali considerazioni possono essere quindi fatte se all'interno dello stesso gruppo delle donne (ad esempio donne sposate), vi è chi si comporta in maniera differente, percependo per questo la realtà in maniera diversa rispetto ad altri gruppi (donne nubili)?

Il risultato che maggiormente sorprende, è che la presenza di fattori come gli ingenti impegni familiari delle donne, induce a percepire l'organizzazione lavorativa ed i suoi valori in maniera differente rispetto a chi invece ha minori impegni familiari. Fattori che in generale condizionano la vita di un individuo, incidono non soltanto sulle possibilità di trovare lavoro, raggiungere livelli gerarchici qualitativamente migliori, ma anche sulla formazione delle percezioni relative alla vita di tutti i giorni. Si è osservato quindi che condizionamenti provenienti dalla società, sotto forma di stereotipi condivisi, possono provocare reazioni differenti, a seconda dei gruppi che interpretano queste informazioni.

INTRODUZIONE

Il concetto di diversità, è molto spesso collegato ai problemi che la sua presenza comporta, soprattutto per chi si trova a dover gestire le risorse di un'organizzazione, ed in particolare quelle umane. In effetti, disporre di lavoratori differenti gli uni dagli altri, quanto a età, cultura, provenienza geografica, formazione professionale previa, ecc., rappresenta sicuramente uno dei problemi principali dei responsabili del personale maggiori. Per di più, un aumento della diversità, provoca una complessità maggiore dei rapporti e delle relazioni esistenti all'interno dei gruppi. Come si vedrà nel corso di questo lavoro, la diversità condiziona differenti ambiti¹ delle organizzazioni, incidendo chiaramente sul complesso dei rapporti (relazioni formali ed informali allo stesso tempo) e sulla considerazione che i lavoratori hanno del proprio lavoro e dell'azienda presso la quale lavorano. Tutti questi fattori congiuntamente, contribuiscono a definire le percezioni, condizionando al pari la formazione dei pensieri negli individui.

La diversità degli individui, nei gruppi e nelle organizzazioni, non significa però necessariamente scarsi risultati dell'organizzazione, maggiori conflitti all'interno e tra i differenti gruppi, scarsa considerazione del proprio lavoro da parte dei dipendenti e per la dirigenza del lavoro svolto.

La teoria del Diversity Management, nasce proprio in risposta all'esigenza posta in essere dai managers, di gestire efficacemente le differenti risorse umane, di cui si dispone. La negatività della diversità, è insita proprio nella sua non considerazione da parte della dirigenza, nella sottovalutazione degli effetti che una sua mancata gestione comporta. Ogni individuo esprime in maniera differente le proprie attitudini, le distinte capacità, i propri comportamenti, in reazione agli stimoli provenienti dagli ambienti di riferimento. Questa differenza è chiaramente il risultato di distinti percorsi di vita, di carriera, di studio, ecc., propri a ciascun individuo, oltre che di tratti di natura biologica e storico – evolutivi che diventano parte integrante dei differenti gruppi sociali.

A tal proposito, numerosi studi sono stati dedicati alla verifica dell'esistenza di una relazione tra il sesso di una persona ed i comportamenti assunti nella vita quotidiana,

¹ Si consulti a tal proposito, Pelled ed altri, 1999.

come necessario legame tra la sfera attitudinale e quella sociale, rinvenibile nei rapporti all'interno dei gruppi.

Come interpretare le differenze di alcuni gruppi sociali? Su quali leve in particolare le organizzazioni devono intervenire per implementare corretti programmi di gestione delle risorse umane? Quali sono le leve che maggiormente determinano la diversità dei gruppi?

L'interesse per la diversità, sorge proprio in relazione all'importanza che essa riveste nella determinazione di questi aspetti, che caratterizzano la vita sociale degli individui.

Gli studi presenti sull'argomento distinguono a tal proposito, fattori puramente demografici, da altri di tipo psicosociale, che condizionano in maniera differente i singoli individui. Anche se gli studi sulla diversità, hanno avuto un ruolo importante nelle organizzazioni solo negli ultimi anni, l'aspetto che maggiormente viene enfatizzato, è rappresentato dall'interdisciplinarietà che li caratterizza. È possibile, infatti, applicare ad esempio conoscenze di natura psicologica, biologica o sociale, direttamente alle organizzazioni, per tentare di comprendere i fenomeni alla base del loro funzionamento. La contingenza delle caratteristiche di ogni persona, di ogni gruppo e di conseguenza di ciascuna organizzazione, impongono però i ricercatori a considerare i risultati ottenuti con molta cautela, soprattutto per quel che attiene la loro generalizzabilità al complesso delle organizzazioni. Il punto centrale, è certamente quello di identificare quali sono le variabili da considerare per valutare la diversità, oltre che stabilire in base a quali caratteristiche di riferimento gli individui sono tra di loro differenti.

Se da un lato considerare e quindi gestire la diversità risulta essere sicuramente un aspetto positivo al quale ogni organizzazione deve dedicarsi, molto spesso il ricorso a forme di riconoscimento legale dei diritti, è stato criticato come ulteriore fonte di discriminazione dei gruppi maggiormente svantaggiati, aprendo il dibattito sulla questione della "discriminazione attiva". Se si pensa ad esempio alle politiche sociali implementate con l'emanazione dell'Affirmative Action negli Stati Uniti, si può comprendere come da un lato questi interventi siano serviti per affermare il riconoscimento di diritti che fino alla prima metà degli anni sessanta non erano ad esempio mai stati considerati, mentre dall'altro, con l'obiettivo di proteggerli, hanno per alcuni versi precluso la possibilità di emergere per alcuni gruppi sociali.

Proprio le conseguenze che la mancata gestione della diversità comporta, rappresentano il punto centrale di questo lavoro, che si concentra sostanzialmente nell'identificazione delle principali cause che determinano la diversità, valutando allo stesso tempo gli effetti che essa comporta sull'organizzazione delle risorse umane e nella definizione dei rapporti (formali ed informali) dei gruppi.

Questo lavoro, inizia proprio considerando l'esistenza di forme di aiuto sociale, mediante l'emanazione di alcune leggi, che riconoscono i diritti universali di libertà e uguaglianza, e che pongono tutti i soggetti uguali dinnanzi agli avvenimenti della vita quotidiana.

Nel primo capitolo, verrà trattato il concetto di diversità in un senso molto ampio del termine, ricordando dapprima le origini delle differenti correnti collegate al Diversity Management, per poi analizzare l'importanza che nel corso del tempo la diversità ha assunto per le organizzazioni.

Nel corso del secondo capitolo si considererà invece, secondo uno schema di graduale avvicinamento al problema la diversità di genere, nel tentativo di tracciare le linee guida, da tenere in considerazione per l'elaborazione della parte dedicata alla ricerca empirica. Gli aspetti centrali dello studio della letteratura presente sull'argomento, verranno considerati valutando dapprima il corpus teorico generale, come il complesso delle teorie demografiche, che si concentra essenzialmente nella considerazione delle singole leve che si crede concorrano alla definizione del gender gap all'interno dei gruppi di lavoro e delle organizzazioni nel complesso. Verrà inoltre affrontato il tema della diversità di genere, in relazione alle conseguenze che essa determina, tra gli individui, nei gruppi e nelle organizzazioni.

Il terzo capitolo, tratta il tema della formazione degli stereotipi, attraverso un approccio di tipo interdisciplinare, implementato per comprenderne meglio, la loro formazione considerando gli aspetti contingenti dei singoli individui e come riflesso nei rispettivi gruppi di appartenenza. La trasposizione dall'aspetto individuale a quello sociale, si ipotizza avvenga attraverso la formazione delle categorie sociali, definite come interpretazione della realtà da parte dei gruppi. Nel capitolo verrà inoltre affrontato, il tema della differenza nella formazione di tali percezioni da parte dell'uomo e della donna, per comprendere l'origine della diversità in alcuni gruppi (donne) o sotto gruppi (donne sposate ad esempio), in relazione agli aspetti ritenuti

maggiormente rilevanti nello svolgimento delle mansioni, come la sex segregation e le conseguenze rispettivamente sulle possibilità di carriera e sulla soddisfazione lavorativa.

L'ultimo capitolo infine, dedicato all'elaborazione dei dati raccolti ed alla parte empirica, illustra, attraverso il ricorso a differenti strumenti, l'esistenza o meno di alcuni pensieri dominanti (stereotipi e percezioni negative), su aspetti della vita lavorativa e di quella quotidiana.

CAPITOLO PRIMO

LA DIVERSITA' NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: TEORIE E PROSPETTIVIE DI ANALISI

1.1 LA DIVERSITA' ATTRAVERSO L'AFFIRMATIVE ACTION

In questo capitolo, verrà affrontato il tema della diversità, valutando i differenti contributi provenienti dagli studi e dalle ricerche disponibili sull'argomento. In maniera più dettagliata, in questo primo paragrafo è stato introdotto il concetto dell'Affirmative Action, cercando di giustificare l'aumento dell'importanza attribuita alla diversità, e collegando tale evento all'iniziale riconoscimento da parte dello Stato Americano di alcuni diritti umani, fino a quel momento, mai tutelati compiutamente. Nel secondo paragrafo, viene illustrata e si tenta di comprendere, l'origine del Diversity Management, come insieme unitario di teorie, che ha alla propria base il riconoscimento e la valorizzazione delle diversità all'interno delle aziende. Viene inoltre illustrata la base teorica che emerge dagli anni ottanta in poi e le relazioni esistenti tra i vari filoni teorici ad esso correlati. Nel terzo paragrafo e negli ulteriori sotto - paragrafi, scendendo progressivamente nel dettaglio, vengono presentate le differenti leve che guidano le teorie demografiche e permettono di identificare meglio la diversità e le conseguenze che essa genera. Questa analisi viene svolta valutando dapprima i fattori più rilevanti che inducono gli individui, i gruppi e le aziende a sperimentare differenti livelli di diversità (considerando quindi le variabili), e poi rilevando le conseguenze che la diversità o come si vedrà, la sua mancata o non corretta gestione provocano. Nel quarto paragrafo, infine si è cercato di stabilire se esiste un nuovo e più incisivo apporto alla gestione delle risorse umane, da parte del Diversity Management, rispetto al passato, a riguardo soprattutto delle teorie classiche e della considerazione degli individui.

Il primo passo da compiere in direzione di una completa comprensione del problema legato alla diversità, è quello di implementare un seppur breve excursus storico sul riconoscimento di alcuni diritti. Per tentare di comprendere meglio l'origine del

Diversity Management, si può introdurre il concetto legato al movimento dell’Affirmative Action, che nasce in risposta alla “etichettatura” che la società, ed in modo particolare quella americana, in automatico applica, nei confronti di determinate classi sociali o etnie, ai fini discriminatori (più o meno volontariamente.)². Dallo studio evolutivo del caso, è emerso che il core dell’azione è stato quello di tentare di implementare programmi volti a far emergere condizioni di disuguaglianza e disparità nei trattamenti, nelle opportunità, promuovendo al contempo, politiche atte ad integrare ed aiutare quindi, gli individui americani coinvolti nei processi collegati alla società in cui essi vivevano. Il provvedimento, che secondo i primi dettami legislativi propugnava la riduzione delle disparità, attraverso un aumento in percentuale degli individui nei gruppi di minoranza, viene identificato da molti come il punto di rottura in una società, come appare essere quella americana, caratterizzata da gruppi sociali misti e per certi versi disomogenea³. Dal punto di vista prettamente storico inoltre, è possibile affermare che il provvedimento normativo americano del Civil Right Act del 1964, poggia la prima pietra nell’effettiva costruzione di un nuovo modo di intendere le relazioni sociali, che fino a quel momento, avevano favorito indubbiamente determinate categorie di individui (come ad esempio gli uomini a scapito delle donne, oppure i bianchi a discapito degli afro – americani). Le basi sulle quali il nuovo corpus normativo si basava, erano prioritariamente, la proibizione di atti discriminatori sulla base del sesso, razza / etnia e qualsiasi altra forma seppur latente di differenziazione. Proprio il termine Affirmative Action, spiega l’attiva procedura di azione e di lotta contro gli abusi delle classi sociali di maggioranza⁴. Proprio l’ultima affermazione, merita alcuni e più dettagliati approfondimenti.

Si vuole qui parlare, infatti, anche se in maniera succinta dell’Affirmative Action, per tentare di cogliere gli elementi basilari da utilizzare nella parte successiva del lavoro e comprendere come anche le politiche sociali, implementate dallo Stato a livello centrale, possano essere utilizzate per migliorare la cognizione organizzativa sulla considerazione della diversità. Le azioni di carattere sociale implementate dallo Stato americano, infatti, rappresentano un esempio (di intervento legislativo certamente), che

² Per approfondire meglio l’argomento, si consultino Holzer e Neumarr, 2000, Leonard, 1984 e Roosevelt, 2001.

³ Clemens Puppe, 2002, Roosevelt, op. cit., Leonard, 1984.

⁴ Roosevelt, op. cit.

si pensa possano essere interpretati come riferimento, per tentare di comprendere le correnti teoriche, che si svilupperanno negli anni successivi all'emanazione dei provvedimenti e che costituiranno la base per il riconoscimento della positività della valorizzazione delle diversità. Non bisogna poi dimenticare che il Diversity Management, nasce proprio negli Stati Uniti e quindi parlare dei provvedimenti normativi nati in questo paese, rappresenta un metodo per riallacciare in un certo qual modo, la nascita del movimento teorico, al riconoscimento da parte dello Stato americano dell'esistenza della diversità, sotto differenti considerazioni è chiaro. Ciò che si vuol inoltre spiegare, facendo riferimento all'Affirmative Action, è l'importanza della consapevolezza dell'esistenza della diversità, a partire dal macro (uno stato ad esempio), e del tentativo di applicarla al micro – ambiente (nel caso in esame quindi all'azienda ed al suo ambiente di riferimento). Alcuni studi⁵, infatti, hanno analizzato l'impatto che l'Affirmative Action ha avuto sulle realtà aziendali. Se da un lato si evidenziano positivi risultati ottenuti con l'implementazione delle politiche auspicate dall'Affirmative Action (come ad esempio un aumento nei livelli di impiego degli uomini afro – americani), dall'altro si riscontrano effettivi aumenti nei livelli salariali, denotando non solo miglioramenti quantitativi, ma anche miglioramenti qualitativi, rispetto al passato. Le politiche sociali dei governi ad esempio⁶, favorendo l'ingresso nel mondo del lavoro dei gruppi considerati più deboli (tra cui quindi donne ed individui appartenenti a razze diverse da quella in paese considerata dominante), potrebbero indurre gli stessi lavoratori (donne e minoranze), ad avere migliori percezioni in seno all'attività lavorativa svolta, proprio per la migliore accessibilità all'impiego. Chiaramente poi, si tratterebbe di raggiungere, oltre che buoni livelli di reclutamento anche positivi standard di retribuzioni e programmi giusti di avanzamento di carriera, che alla luce di quanto studiato, non sembra essere stato raggiunto in maniera del tutto completa⁷. Questa critica potrebbe far riflettere sul fatto che si potrebbe ottenere lo scopo della valorizzazione delle diversità, oltre che in maniera coercitiva, come è avvenuto in America, anche indagando sulle realtà aziendali, cogliendone i tratti salienti relativamente alle variabili demografiche, e implementando

⁵ Si veda a tal proposito Leonard, 1984.

⁶ Come in concreto è stato fatto implementando l'Affirmative Action.

⁷ Per comprendere gli effetti dell'Affirmative Action sui livelli di impiego, reclutamento, promozione e dei salari, si può consultare Holzer e Neumark, 2000.

opportune strategie, al fine di migliorare lo sfruttamento delle risorse umane, proprio come auspicato dal Diversity Management in generale e dalle teorie sulla diversità.

La diversità, non rappresenta semplicemente una modalità delle variabili con le quali un'organizzazione e gli individui che vi appartengono, vengono identificati e classificati. Il concetto di diversità potrebbe essere rappresentato come differenze, similarità e tensioni che ne conseguono, esistenti tra elementi appartenenti ad un determinato gruppo, composto da una combinazione di soggetti⁸. Quanto detto fa riflettere su come la diversità possa e debba essere considerata. In effetti, studiare la diversità e le organizzazioni che ne sono condizionate, meramente come insieme di elementi tra loro differenti, farebbe perdere di vista quello che è il concetto alla base del Diversity Management che racchiude l'unitarietà del concetto legato alla diversità, frutto chiaramente del concorso di singoli fattori, che si vedrà più avanti essere le variabili demografiche.

Il concetto di diversità, inizialmente, viene visto da alcuni in maniera molto semplicistica ed in definitiva come risultato della somma di tutti gli attributi, posseduti dalle variabili che la compongono⁹ oppure, riallacciandosi alla definizione precedente, come insieme di elementi tra di loro eterogenei; anche se come detto, parlare di diversità, vuol dire anche cogliere le differenti dimensioni di cui essa si compone.

Il termine diversità, riferito alle organizzazioni, viene ricollegato in letteratura a diversi modi di concepire la struttura dei gruppi, delle aziende, e ad un diverso livello di analisi, alla base personale di ogni individuo. Degli autori che si sono occupati dello studio del problema, si può affermare che vi è chi ha associato il concetto di diversità all'Affirmative Action,¹⁰ o a movimenti legati al riconoscimento dei diritti umani, individuando ed indagando sull'origine del fenomeno, e chi l'ha associata invece alle conseguenze che essa provoca¹¹. In questo lavoro, eccezion fatta per la parte generale ed introduttiva, verrà preferita l'impostazione secondo la quale la diversità si ricollega alle organizzazioni ed ai gruppi, per gli effetti (positivi e negativi) che essa provoca in particolar modo sulle percezioni e sui susseguenti comportamenti che gli individui

⁸ Roosevelt, op. cit.

⁹ Nehring e Puppe, 2002.

¹⁰ Si vedano le opere già citate di Roosevelt, 2001 e 2004.

¹¹ Gli studi ai quali ci si riferisce, si orientano in maniera differente verso forme differenti di diversità e valutazione degli effetti, come ad esempio le performance aziendali (si veda Kilduff e altri, 2000), il livello di commitment (Chusmir, 1982), o quello di soddisfazione lavorativa (Wiley, 1991).

tengono. La considerazione della diversità, implica certamente una multi dimensionalità del concetto che esula dal considerare semplicemente un gruppo o soltanto un individuo diverso perché non conforme agli standard. Occorrerà allora parlare di diversità indicando sia le differenze, sia le similarità, sia le tensioni o i conflitti che inevitabilmente si produrranno all'interno dei gruppi¹². La diversità a tal proposito, e il costrutto normativo implementato in America, che ruota attorno all'Affirmative Action, potrebbero essere interpretati, alla luce di quanto fin qui affermato, non solo in riferimento ad aggregati seppur non indistinti di elementi (soggetti in particolar modo), ma anche e soprattutto come il risultato di costruzioni mentali, non della maggioranza numerica in senso stretto, ma di coloro i quali detengono maggior potere in seno alla società¹³. Per comprendere meglio questa opinione, basterebbe incrociare i concetti di diversità e quello di Affirmative Action. Risulta a questo punto evidente, che la diversità da un lato ed i principi propugnati dall'Affirmative Action dall'altro (almeno nelle sue prime fasi di vita), non hanno considerato o lo hanno fatto in maniera poco evidente, il ruolo ricoperto dai pensieri dominanti, dai "giudizi sociali" che stigmatizzavano in un certo qual modo, gli individui appartenenti a determinate categorie sociali. La diversità quindi dovrebbe essere interpretata, non limitandosi a considerare i soggetti diversi perché in minoranza, ma comprendere i motivi per cui essi si trovano in situazioni di minoranza, identificarne le cause e verificare la portata delle conseguenze che essa ha generato. Solo dopo aver compreso questi passaggi, si può affermare che gli individui o i gruppi sono potenzialmente diversi tra di loro. A supporto del pensiero qui presentato, è come se si trattasse di ricercare un punto di contatto tra cosa significa di fatto la parola diversità e il significato che realmente gli viene attribuito. Negli anni successivi all'entrata in vigore del Civil Right Act, sono stati ad esempio attivati una serie di altri programmi, come quello del 1972, tesi all'implementazione di programmi di reclutamento per gruppi di minoranze e donne, al fine di accrescere la loro presenza in funzioni pubbliche¹⁴. Sommarariamente allora, il

¹² Gran parte della letteratura, analizza la diversità non limitandosi semplicemente a classificare e definire gli aspetti generali, ma anche verificandone le cause (talvolta indefinibili e diversificate) e gli impatti sui processi relativi ai gruppi.

¹³ Il potere in questo caso è inteso soprattutto come facoltà di condizionamento dei comportamenti umani, e non tanto come potere politico o legislativo applicato sugli altri membri dei gruppi della società.

¹⁴ Sito Web "National Oceanic & Atmospheric Administration", documento U. S. Department of Commerce.

momento dell'emanazione del Civil Right Act e degli altri provvedimenti ad esso collegati, coincidono con l'ammissione, da parte delle istituzioni, che per porre fine al razzismo (inteso in senso lato del termine), occorre intervenire in maniera coercitiva, guidando il senso e le azioni delle persone verso forme di facilitazione per coloro che partono svantaggiati. I risultati di molti anni di discussioni e numerose leggi a tal proposito, non hanno prodotto però buoni risultati, se si pensa che pochi siano stati i lavoratori che hanno in concreto modificato le tendenze sociali all'interno delle organizzazioni, in vista di gradi crescenti di disponibilità verso gli altri colleghi ad esempio¹⁵. Quanto detto fino a questo momento, potrebbe essere riassunto considerando che proprio il Civil Right Act tenta di trasformare i concetti da razza blindata a razza consapevole, da non integrazione ad integrazione e da diritti individuali a rappresentazioni di gruppo¹⁶. Queste ultime indicazioni, non fanno altro che confermare quanto è stato affermato fino a questo punto, come critica mossa al movimento dell'Affirmative Action. Non si può quindi soltanto pensare alla diversità come problema relativo alle minoranze, in maniera semplicistica; si deve riconoscere la portata del problema ed essere consapevoli (soprattutto i managers nelle aziende) che l'eterogeneità dei gruppi non è un problema, ma può anzi diventare una leva sulla quale intervenire, per procurare alle aziende vantaggi competitivi duraturi¹⁷.

I programmi implementati negli anni successivi e relativi ad altri provvedimenti normativi, hanno poi posto altri problemi, come quello della discriminazione inversa¹⁸, intesa come esclusione o limitazione della possibilità di partecipazione ad esempio alle assunzioni per individui non inclusi nei gruppi delle categorie sociali "protette"¹⁹, oppure l'importanza stessa della considerazione relativa dello scarso successo di tali politiche. Si tratterebbe, come afferma R. Roosevelt Thomas, Jr. (2001) nella sua opera, *Affirmative Action: from the perspective of diversity*, di individuare il modo per creare un ambiente lavorativo che funzioni per tutti. L'integrazione delle categorie sociali ritenute svantaggiate da un lato ed il riconoscimento di incentivi per tutti coloro i quali

¹⁵ Kelly, Dobbin, 2001.

¹⁶ Glazer, 1983.

¹⁷ Chiesi ed altri, 2002, a proposito della diversità di genere ed alla maternità in particolare, parlano di sfida che il Diversity Management deve vincere.

¹⁸ Alan H. Goldman, 1976.

¹⁹ Si pensi ad esempio al ruolo marginale degli uomini, che nell'implementazione di politiche di aiuto e sostegno alle donne, non godono di altrettanta tutela e per questo possono, anche se non in maniera palese e diretta, non avere le medesime possibilità di accesso per lo svolgimento di alcuni lavori.

possiedono abilità e competenze tali da poter svolgere un determinato lavoro, indipendentemente da sesso, razza / etnia, età, educazione, dall'altro, rappresentano quindi una sorta di compromesso imprescindibile che gli studi sulla diversità e le applicazioni concrete di aiuti e politiche sociali, dovrebbero fortemente tentare di realizzare. Risulta a primo impatto evidente però, che applicare concretamente quanto detto teoricamente non è del tutto agevole. Lo stesso Roosevelt Thomas, J., in un altro lavoro del 2004²⁰, afferma che tanto più un gruppo presenta gradi di diversità alta, tanto maggiori sono le difficoltà connesse alla scelta di decisioni efficaci ed efficienti che favoriscano non solo in gruppo stesso, ma anche l'individuo²¹. Secondo quanto visto allora, il caso della diversità, dovrebbe essere interpretato e gestito quindi secondo alcuni assunti:

- Valutando e riconoscendo i tratti tipici riferiti alla diversità;
- Le aziende ed in particolare i suoi manager, dovrebbero ammettere che gestire la diversità è un'attività complessa e per questo trattarla come tutti i problemi legati alla gestione delle risorse umane;
- La gestione della diversità, non si dovrebbe solo implementare, considerando gli individui appartenenti ai gruppi diversi soltanto perché in minoranza, ma comprendendo quali sono le cause alla base della differenza esistente;
- La diversità infine non può essere valutata ed analizzata in maniera distaccata rispetto alle ripercussioni e dalle conseguenze che essa stessa provoca.

La considerazione congiunta di questi elementi, e di altri che verranno analizzati più avanti, costituisce, a parere di chi scrive, il punto di contatto imprescindibile tra la valutazione della diversità all'interno delle organizzazioni e l'applicazione concreta di principi atti a favorire la loro corretta gestione ed implementazione. Non si può esulare quindi dal considerare questi elementi e non si può al pari descrivere la diversità senza tener conto della loro importanza sulla definizione delle attività che si svolgono nei gruppi.

I processi tramite i quali si formano queste tendenze selettive, saranno oggetto proprio di questo lavoro, che cercherà di indagare, all'interno di una realtà aziendale,

²⁰ Diversity Management and Affirmative Action: Past, Present and Future.

²¹ Questi tra l'altro sono i principi alla base dello Strategic Diversity Management.

l'esistenza di sensazioni legate al proprio status ed in particolar modo a quello legato al genere ed alla donna. Risulta evidente inoltre, verranno trattate ed enfatizzate le relazioni all'interno dei gruppi di lavoro prettamente aziendali, ma ciò non esclude la possibilità di ricerche future da poter applicare anche a casi lontani dalle aziende.

1.2 L'ORIGINE DEL DIVERSITY MANAGEMENT NEI CONTRIBUTI DELLA LETTERATURA

Il rapporto diversità e studi organizzativi, si è palesato in maniera evidente, intorno agli anni '80, soprattutto per l'influenza dei manager aziendali, che avvertivano più di tutti la necessità di gestire i diversi flussi della forza lavorativa²², dettati dai cambiamenti a livello mondiale²³. Questa prima impostazione della diversità, applicata alle organizzazioni, si prefigura come una necessità di carattere propriamente pratico (che nasce quindi dalle esigenze concrete delle aziende), e non tanto quanto movimento teorico a sé stante, che solo in un momento successivo trova applicazione concreta ai casi che si presenteranno. Gli stessi manager che hanno avvertito l'esigenza di supporti validi, che permettessero una migliore valorizzazione delle diversità, ne sono un esempio emblematico; se si pensa poi che le peculiarità da cui ogni individuo è caratterizzato, meritano di interfacciarsi con l'ambiente di riferimento, proprio fra l'altro ad ogni azienda, si comprende con più facilità, il legame che esiste tra la teoria e la pratica. Per essere ancora più precisi, il Diversity Management come disciplina che tratta della diversità in maniera ampia ed unitaria, si concretizza intorno ai primi anni '90 ed anche se così recente, essa si è sviluppata in maniera rilevante, tanto da poter ritenere che oggi sono cospicui e vari gli studi che si ricollegano a questo filone. Vista nell'ottica introduttiva di questo lavoro, e riallacciandosi inoltre a quanto detto nel primo paragrafo, l'origine del Diversity Management, potrebbe essere ricollegata anche

²² Janssens e Steyaert, 2003.

²³ La globalizzazione ad esempio è uno dei fenomeni che più di tutti ha condizionato, continua a condizionare e certamente condiziona la composizione sociale dei gruppi. L'apertura dei confini tra i paesi europei inoltre, potrebbe essere interpretata in questo senso, come una delle cause (in senso positivo chiaramente) che ha dato vita alla globalizzazione.

all'emanazione dei provvedimenti normativi citati ed al conseguente riconoscimento della diversità da parte della società.

La diversità è una caratteristica insita in tutte le reti, in tutte le organizzazioni ed in tutti i gruppi. E' normale pensare che all'interno di qualsiasi realtà, esistano individui dotati di caratteristiche proprie e contingenti, ognuno dei quali portatore di particolari peculiarità fisiche (età, sesso, etnia), di base personale (esperienze personali e lavorative)²⁴. La verità di questa affermazione, è testimoniata dall'osservazione sia diretta che indiretta dell'ambiente con il quale ogni giorno gli attori organizzativi interagiscono²⁵. In questo paragrafo, verrà affrontato il tema del Diversity Management in generale, riassumendo i pensieri prevalenti riscontrati dallo studio della letteratura e tentando di comprenderne la sua origine.

Quello che importa riconoscere in questa fase preliminare di comprensione del problema della diversità, è che non si può pensare che tutti gli individui e le risorse comunque presenti all'interno della seppur piccola entità sociale di riferimento²⁶, possano essere trattati allo stesso modo. Questo concetto, abbastanza logico nelle sue basi, in pratica non è di facile applicazione, ed è importante ricordare che non sempre i criteri gestionali relativi alle risorse umane, applicati concretamente alle aziende da parte dei manager, sono basati sulla considerazione di questo insieme di assunti. Ecco anche perché si pensa che gli studi organizzativi, si siano diretti anche se non da molto tempo, verso forme di considerazione della gestione delle risorse umane, che enfatizzano il ruolo delle variabili demografiche nel predeterminare ad esempio i comportamenti degli individui, la formazione delle percezioni e la conseguente necessità di trattare queste situazioni in maniera differente rispetto al passato. Nel dettaglio, più avanti si avrà l'occasione di cogliere le differenti sfaccettature con le quali la diversità si presenta, per tentare di tracciare un quadro di riferimento, da considerare nell'elaborazione del caso la cui analisi sia più direttamente collegabile al problema della diversità. Si può inoltre senza dubbio affermare, che la base teorica che

²⁴ L'impostazione di analisi considerata, si riferisce alla classificazione degli attori organizzativi distinti in individuo, gruppo, azienda e network, così come concepita negli studi organizzativi (De Vita, 2000).

²⁵ L'attore organizzativo può essere considerata come "... un'entità individuale o collettiva, fornita di potere decisionale ed inserita in un processo di scambio relazionale (azione) con altre entità" (De vita, op. cit.).

²⁶ Si potrebbe ipotizzare, alla luce di quanto affermato da Mercurio, Testa (2000), che il gruppo, rappresenti l'unità sociale di riferimento all'interno della quale gli individui interagiscono tra di loro, soddisfacendo i propri bisogni.

caratterizza il Diversity, si presenta, molto varia ed eterogenea, relativamente a contenuti, elementi ed interconnessioni che esistono tra i differenti fattori che la condizionano. Quanto affermato permette di confermare la difficoltà insita in un processo di valutazione delle differenze tra individui e tra gruppi di individui, che vincola e complica di conseguenza, in maniera abbastanza rilevante, i progetti legati alla gestione dei medesimi. Uno studio completo, che miri ad indagare a fondo la diversità presente in un'organizzazione, non può quindi prescindere dal considerare il contributo che differenti fattori esercitano sull'organizzazione di riferimento. Ecco perché allora il Diversity Management, prende spunto non da singole ed isolate variabili, ma nasce dalla multipla considerazione di fattori che concorrono alla spiegazione di un problema. Se da un lato nelle ricerche condotte e qui analizzate, si evincono campi isolati che approfondiscono un singolo aspetto della diversità, dall'altro non si può far a meno di notare, che ognuna di esse contribuisce a definire in maniera migliore il problema legato alla diversità in generale appunto²⁷. Per essere più chiari, basti pensare che il Diversity Management per la sua corretta definizione, necessita del concorso di tutte le variabili connesse alla diversità²⁸, nel conseguimento degli obiettivi della giusta configurazione della gestione delle risorse umane. Infatti, ricondurre tutta la diversità all'insieme di variabili demografiche in generale, equivale a non stimare con il giusto metro l'ambiente organizzativo, ed incorrere necessariamente in una valutazione che rischia di non cogliere le cause di alcuni problemi. Analizzare le singole variabili, può essere allora utile per comprendere l'effetto o gli effetti che esse, prese singolarmente, hanno sui processi legati agli individui ed ai gruppi. Un'osservazione critica sul lavoro svolto da Kanter (1977), permette di spiegare meglio quanto detto. L'autore nel suo lavoro, parla della composizione in termini numerici rispetto al genere del gruppo esaminato, ma non tratta in maniera approfondita dei problemi che la variabile sessuale comporta. Di fatto egli trascura l'incidenza delle ripercussioni che a vario titolo il sesso di un individuo comporta, che invece a parere di chi scrive si ipotizza essere non solo

²⁷ La disamina delle ricerche passate, ha, infatti, mostrato ad esempio come possano essere stati condotti studi sulle variabili demografiche genere, età, etnia, in maniera isolata e distinta l'una dall'altra, ma questi studi messi insieme, permettono di spiegare il problema comune, legato alla gestione della diversità.

²⁸ La maggior parte degli autori considera variabili rilevanti: l'età, il sesso, l'etnia, livello di educazione, background personale e tempo di permanenza nel gruppo.

indispensabile nell'analisi di un gruppo, ma anche interessante per le implicazioni organizzative che potrebbe generare²⁹.

Essere consapevoli che la diversità esiste, è solo il primo passo da compiere in direzione dell'obiettivo della valorizzazione delle risorse umane³⁰. La chiave di lettura del Diversity Management, sta proprio in questa affermazione. Gestire le risorse umane secondo i principi del Diversity Management, significa proprio cogliere le peculiarità di ogni individuo, riconoscerle e valorizzarle. Il riconoscimento di questi caratteri, in alcuni casi è molto semplice (si pensi ad esempio al sesso o all'età); per altri è invece più complesso (si pensi alla razza, oppure al background di esperienze di vita o alle condizioni familiari e sociali dell'individuo). Come si vedrà meglio in seguito, sia che si tratti di variabili facilmente riconoscibili ed identificabili, sia che si tratti di variabili più complesse da riconoscere, il problema è riconducibile alla gestione delle diversità, all'interpretazione delle peculiarità ed alla loro corretta gestione. L'ipotesi di partenza, tra l'altro ampiamente dibattuta negli studi sulla diversità, è quella secondo la quale ogni leva relativa alla diversità, merita un modo di porsi differente quanto a considerazione e quindi a gestione. In quest'ottica, l'identificazione degli effetti prodotti dalla diversità e le conseguenze sugli individui che sono coinvolti nei processi lavorativi, dovrebbe essere svolta evidenziando da quale fonte proviene ed in particolare riconoscere quale leva ha provocato tale risultato³¹. E' proprio per questo motivo quindi che il Diversity Management, guarda con maggior vigore ed interesse alle variabili che generano questi effetti, per tentare di prevederli o quantomeno di comprenderne il significato. Gli effetti delle caratteristiche che le singole variabili assumono, si ripercuotono soprattutto sui processi legati ai gruppi ed alle aziende; l'interesse verso questo filone di studi deriva quindi proprio da questa conseguenza. Quanto affermato si riferisce al fatto che l'esistenza di diversità in seno a talune variabili, genera effetti sulle dinamiche degli individui e dei gruppi, che per essere comprese meritano analisi mirate. Si pensi ad esempio, che numerosi sono stati gli studi condotti sull'insorgenza dei

²⁹ Per un'analisi dettagliata sugli effetti della diversità, si rimanda al paragrafo dedicato a questo aspetto.

³⁰ Questo concetto molto generale si evince in maniera talvolta anche indiretta in gran parte della letteratura esaminata.

³¹ Le leve della diversità, verranno affrontate nei paragrafi seguenti, per cui si rimanda ad essi per approfondire il problema.

conflitti, sulla motivazione del personale o sui tassi di turnover, originati dalla presenza di diversità di genere tra i membri di un'organizzazione³².

Così come descritto, questo aspetto del Diversity Management, è forse quello più interessante e ricco di spunti, perché, non si limita ad indicare quali siano le variabili che concorrono a determinare la diversità, ma analizza a fondo anche quali effetti esse producono, nel breve come nel lungo periodo e come soprattutto reagiscono gli individui in siffatti contesti. E' chiaro che il contributo maggiore in questi termini, proviene dagli studi sociologici e psicologici relativi agli individui ed ai gruppi, in quanto rappresentano le discipline più vicine all'analisi di questi problemi, anche se sarebbe importante valutare, anche gli effetti riflessi che questi aspetti hanno sulle organizzazioni in termini di risparmio delle risorse derivanti da una corretta gestione della diversità e le maggiori opportunità che si prospettano alle organizzazioni che adottano tali sistemi di gestione del personale.

In sintesi, quindi gli studi ricollegabili al Diversity Management, si concentrano con vari gradi di dettaglio sui seguenti aspetti:

- La gestione della diversità implica maggiore attenzione ai problemi delle risorse umane, soprattutto da parte dei livelli gerarchici collegati al management;
- La gestione della diversità deve avere come obiettivo primario non soltanto la rimozione delle barriere, che la società in generale innalza per vari motivi (abitudini, stereotipi sociali, fattori biologici, ecc.), ma anche porsi in maniera attiva, al fine di implementare opportune strategie per valorizzare le stesse risorse;
- La corretta gestione della diversità, come si approfondirà in seguito, ha ripercussioni positive non solo sui risultati conseguiti dagli individui in termini personali, ma anche in riferimento a maggiore impegno, soddisfazione, e quindi sui risultati aziendali e sull'aumento delle performance.

L'ottenimento degli obiettivi del Diversity Management, prevede inoltre alcuni requisiti che si possono così sintetizzare:

³² Questi temi verranno approfonditi nel corso del lavoro; si vedano a tal proposito le opere di Bhagat e Chassie (1980) oppure Hodson (1989).

- La presenza di una struttura organizzativa flessibile, in grado di affrontare i differenti bisogni degli individui, in vista anche dell'applicazione di piani di gestione dei ruoli efficaci ed efficienti³³;
- Concepire le organizzazioni quali strutture nelle quali implementare programmi di training e addestramento alla diversità³⁴;
- Pensare alle organizzazioni come strutture nelle quali si innescano rapporti non solo formali, dettati quindi dalla struttura gerarchica, ma anche rapporti informali che danno vita talvolta ad intense relazioni.

Bisogna aggiungere inoltre, che i cambiamenti che la forza lavorativa ha subito negli ultimi anni, sono stati accompagnati da mutamenti anche nella composizione dei consumatori finali³⁵. Ciò significa che le esigenze aziendali mutano continuamente, sono differenti tra di loro, e si muovono lungo un continuum, che prevede da un lato la proficua gestione e valorizzazione delle diversità dei lavoratori, e dall'altro anche una valutazione differente della risorsa "cliente". Non è questa la sede adatta per approfondire il problema, quindi basta per ora affermare che le spinte di richiesta di adattamento, provengono da diversi stakeholders e con gradi di intensità e qualità differenti.

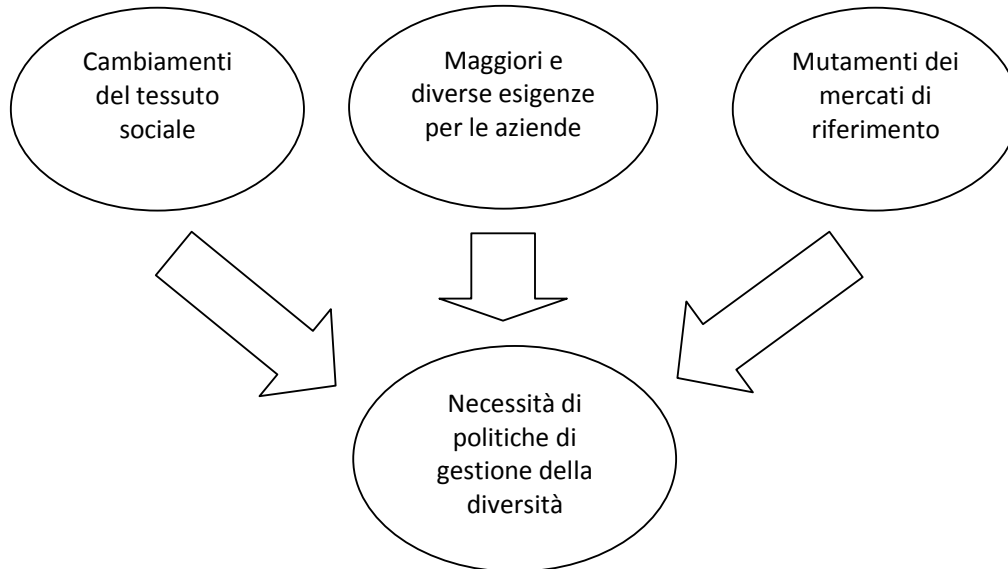
A questo punto, è possibile fornire, anche se in maniera non esaustiva, una definizione di insieme sul Diversity Management, che vede l'azienda coinvolta in un processo che deve necessariamente mirare alla valorizzazione delle risorse umane, cogliendo con il massimo grado possibile di flessibilità organizzativa, i contributi che ciascun membro dell'organizzazione riesce a fornire, sfruttando proprio le peculiarità che ognuno possiede (in termini quindi di età, genere, base formativa, etnia, ecc.), non dimenticando che il Diversity, nasce con un'impostazione che lega bene tra di loro, teoria e pratica. L'esemplificazione della figura 1 chiarisce in termini schematici quanto elaborato precedentemente.

³³ Cox (1994), identifica una serie di requisiti affinché le organizzazioni possano affrontare con successo la diversità ed in particolare proprio quella di genere.

³⁴ Questo concetto è ribadito in Cox, op. cit., ma gran parte della letteratura è concorde nell'affermare l'importanza dei programmi di addestramento del personale sulla diversità.

³⁵ Ciò è intuitivo, se si pensa all'apertura dei confini dell'Ue ad esempio ai paesi dell'Europa orientale, prima esclusi dai processi di globalizzazione avviati.

Figura 1.1: Il Diversity Management schematicamente (Fonte: elaborazione propria su fonti citate).



Le ricerche analizzate, hanno messo in luce la necessità, per i fini propri di questo lavoro, di analizzare in maniera graduale i problemi legati alla diversità, passando da aspetti per così dire universali, fino ad arrivare a definire meglio quelli relativi al genere, che si ipotizza condizioni anche in maniera rilevante e con il concorso di altre variabili, le percezioni degli individui e quindi la loro attività lavorativa, ripercuotendosi di conseguenza anche sulla vita privata di ciascuno di essi.

1.3 LA DIVERSITA' NELLE TEORIE DEMOGRAFICHE

Le variabili demografiche, si riferiscono in prima istanza, ai singoli individui, portatori di peculiarità determinate, che permettono loro di essere differenti gli uni dagli altri, dando forma a combinazioni sociali irripetibili quanto a loro composizione³⁶. Questa impostazione, è stata affrontata in maniera precipua, dalla letteratura di matrice

³⁶ Quacquarelli e Paoletti, 2009.

psicologica, che fa dell'analisi degli individui, la sua base portante. Ad un livello di analisi differente invece, vi è lo studio riferito ai gruppi ed al complesso aziendale, che pur dovendo partire necessariamente dalle rilevazioni riferite ai singoli individui, circa le sensazioni, le impressioni e le configurazioni demografiche personali, giunge a definire la struttura dei rapporti esistenti in un dato momento. Appare senza dubbio importante allora, pensare di identificare e classificare le variabili demografiche, sulla scorta del principio secondo il quale esse sono il frutto delle qualità degli individui e si ripercuotono di conseguenza sui processi legati ai gruppi cui essi appartengono. La diversità degli individui, nei gruppi e tra i gruppi, ha quindi un intenso legame con le variabili demografiche, in quanto esse caratterizzano e determinano i differenti gradi di eterogeneità. Pelled e altri (1999), ad esempio, definiscono la diversità demografica come il grado al quale le unità (gruppi di lavoro o organizzazioni), si presentano eterogenee rispetto alle variabili demografiche come qui intese. Si evince fin da subito quindi che gli studiosi hanno analizzato la composizione demografica delle entità sociali, considerandola come elemento principale per la definizione e valutazione dell'assetto dei gruppi, fattori che ne determinano la struttura, che varia, in base al grado di diversità che i gruppi stessi presentano. E' bene considerare inoltre che gli autori, si sono spesso riferiti alla diversità (all'eterogeneità quindi) e che l'enfasi non è stata invece posta sull'omogeneità, perché forse è probabile che la diversità venga identificata come regola stabilendo che gli individui ed i gruppi, differiscono tra di loro comunque anche se solo per alcuni caratteri.

Il cambiamento nel modo di concepire le organizzazioni da parte degli studiosi, non più considerate neutrali quanto a diversità, ma basate quindi sulla comprensione ed attiva valutazione della stessa, ha fatto sì che, come già ribadito diverse volte, il dibattito sull'argomento si sia fortemente sviluppato negli ultimi vent'anni, tanto da far emergere il concetto di demografia delle organizzazioni, come elemento di primaria importanza. Per questi motivi, si è avvertita l'esigenza di studiare in maniera più approfondita questo argomento, in vista della miglior comprensione dei problemi legati alla diversità, che non può (per ragioni legate ad una sana e corretta gestione delle risorse umane) e non deve essere trascurata da chi si trova a dover affrontare problemi legati all'organizzazione aziendale, come ad esempio i managers. La distribuzione in fasce di età, le innovazioni tecnologiche ed i cambiamenti che esse generano nella

composizione della forza lavorativa, i risvolti sul comportamento organizzativo e l'utilità della loro corretta gestione per l'implementazione delle politiche di sviluppo aziendali, sono a ragion di cose, considerate da diversi studiosi aspetti per cui lo studio della demografia risulta essere utile ed interessante³⁷. Le conseguenze che differenze dal punto di vista del genere, dell'età o della razza, hanno sul comportamento degli individui, sostengono le tesi elaborate dai fautori del Diversity Management. La base empirica di questo lavoro, si basa proprio sull'isolamento di una delle variabili, il genere appunto, nel tentativo di cogliere quali effetti essa produce sulla formazione delle percezioni del personale dipendente. La scelta di questa variabile, non è peraltro casuale, ma è stata dettata dalla sua facile ed oggettiva valutabilità, in accordo anche con quanto detto da Tsui e O'Reilly (1992).

Il precursore di questo nuovo modo di intendere l'organizzazione delle aziende, può essere considerato Pfeffer, con le sue opere del 1981 e del 1983. L'autore, infatti, focalizza l'attenzione su elementi relativi alla composizione delle organizzazioni ed alle conseguenze che esse generano, anticipando per alcuni versi le tendenze del Diversity Management, che si paleseranno in maniera più evidente qualche anno dopo³⁸.

Si definisce demografia organizzativa, la scienza che studia la composizione sociale di una struttura sociale, in riferimento agli attributi che caratterizzano i membri che la compongono³⁹.

Per quanto attiene le singole variabili, si può affermare, in base a quanto analizzato, che in generale le leve sulle quali le teorie demografiche insistono, si distinguono meglio per la loro facile o meno facile visibilità agli occhi degli osservatori e degli stessi attori organizzativi (si pensi alla variabile sessuale, più facilmente osservabile e a quella delle esperienze personali, certamente meno facilmente osservabile). E' importante, infatti, analizzare la diversità, includendo considerazioni relative alla sua più o meno accentuata propensione ad essere osservabile e riconoscibile agli occhi degli individui, siano essi lavoratori dipendenti o manager. Alcuni autori, a tal proposito, forniscono proprio una classificazione relativa all'osservabilità delle variabili demografiche. In maniera molto diretta infatti, la visibilità viene ricondotta alla facilità

³⁷ Si vedano a tal proposito i contributi di Ancona e Caldwell, op. cit. e più in dettaglio Stewman, 1988.

³⁸ Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a Pfeffer 1981 e 1983.

³⁹ Pfeffer, 1983.

di osservabilità e quindi al più agevole riconoscimento, da parte degli attori organizzativi di questi caratteri (Pelled, 1996). L'importanza di identificazione della visibilità di siffatte variabili, ruota quindi intorno alla consapevolezza da parte dei membri dell'esistenza di questi caratteri. Se una variabile (sesso ad esempio) è facilmente osservabile, ciò significa che essa può anche essere più agevolmente compresa ed interpretata dai diversi stakeholders organizzativi. Diversamente, se una o più variabili sono di difficile identificazione (ad esempio il background personale), per gli osservatori vi saranno maggiori problemi di interpretazione. Anche se a primo impatto tale carattere sembra ovvio e scontato, per certi versi esso sembra incidere in maniera rilevante sui processi che si svolgono all'interno dei gruppi. Dalle affermazioni che l'autrice fa, a proposito delle conseguenze relative alla diversità, si evince anche in via indiretta, che l'osservabilità delle variabili, con il concorso di altri caratteri, incide in definitiva sulle performance dei gruppi e sulla formazione dei processi cognitivi⁴⁰.

Classificare quindi le variabili demografiche in base alla loro visibilità, potrebbe consentire alla dirigenza o a chi si trova a dover affrontare problemi relativi alla gestione della diversità, di comprendere su quali elementi intervenire per risolvere i problemi in modo più rapido ed efficace e concentrare le risorse disponibili (tempo e denaro ad esempio), laddove si reputi necessaria un'azione di maggior vigore.

In prima istanza, le variabili demografiche, maggiormente considerate negli studi organizzativi e precisamente affrontando il discorso della diversità, sono il genere, l'età e l'etnia. Queste tre variabili si possono oltre che considerare semplici da rilevare e quindi conseguentemente a quanto detto agevoli da valutare, anche semplici dal punto vista della loro composizione. Con ciò si vuol dire che quando si parla della variabile età, della variabile etnia o alla variabile del genere, ci si riferisce a quelle precise variabili e non ad altre. Se si pensa, infatti, ad un'altra variabile come la base o il background personale, essa sembra essere oltre che caratterizzata da scarsa visibilità agli occhi degli osservatori, anche più complessa dal punto di vista del concorso dei fattori che la determinano. Infatti, essa racchiude dentro di sé tutta la complessità delle variabili del genere, dell'età e dell'etnia, che caratterizzano le medesime singolarmente. Non basta però. Il bagaglio di conoscenze, predisposizioni, ambizioni, del periodo di tempo ad esempio trascorso all'interno dell'azienda, fanno sì che ciascun soggetto,

⁴⁰ Si veda a tal proposito Pelled, p. cit. pag. 618.

presenti una propria configurazione che lo distingue da quella del resto degli altri individui. Bisogna inoltre aggiungere, che vi sono una serie di altre variabili, che rientrano nel novero dei caratteri personali di ciascuna persona come la formazione ed il livello educativo e culturale, la situazione familiare, la religione, la provenienza geografica. L'analisi differenziata della letteratura sull'argomento, ha permesso di comprendere come il concorso di tutte queste variabili, contribuisca, secondo vari gradi di intensità, a determinare le configurazioni individuali e di conseguenza il contesto sociale entro cui un'organizzazione agisce. Il messaggio che indirettamente appare in queste righe, potrebbe essere quello di non sottovalutare il ruolo dei singoli nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi, tentando di valorizzare il contributo delle peculiarità apportate dai membri alla causa aziendale comune, ed ottemperando al principio praticamente universale negli studi sul Diversity Management, secondo il quale la diversità per essere portatrice di vantaggi competitivi, deve essere implementata nelle organizzazioni correttamente.

Più in dettaglio, una delle leve demografiche, che ha innescato i processi di considerazione della diversità nella società, ed in particolare di quella americana, è stata quella relativa alla razza o etnia⁴¹. Non è un fattore secondario, ma è decisamente importante ricordare che le società moderne, sono pervase da movimenti di popolazioni che conducono ad un continuo ricambio nella composizione della demografia, che si riflette necessariamente in quella della forza lavorativa⁴². Il cambiamento nel modo di concepire le organizzazioni, è stato però accompagnato, se non generato, dal parallelo mutamento nella composizione demografica della forza lavorativa. Con l'affermazione dei diritti di alcune classi sociali, ed al riconoscimento della donna e dei suoi valori nella società, la struttura delle organizzazioni, quanto a composizione, è radicalmente mutata. Si è, infatti, passati da lavori totalmente svolti da uomini (come ad esempio i manager delle aziende), a lavori in cui, anche se non in maniera corposa, la presenza della donna è andata progressivamente aumentando. Non solo. L'apertura dei confini nazionali (con l'ingresso nell'Unione Europea di molti altri paesi anche della parte

⁴¹ Come si è visto, a proposito della nascita e dello sviluppo dell'Affirmative Action, che è partito proprio come movimento, teso a garantire migliori condizioni di accesso alla società per i gruppi relativamente emarginati (come gli afro – americani).

⁴² Per comprendere l'importanza del problema, e ricollegare la diversità al caso del nostro paese, basti pensare che circa il 5% della popolazione italiana, è composta da immigrati (Fonte: dati Istat 2007).

orientale), ha fatto sì che la composizione demografica, dal punto di vista della razza, si sia ulteriormente ampliata e diversificata rispetto al passato. Tali considerazioni, hanno spinto numerosi studiosi a considerare l'effetto della razza sui processi organizzativi ed in particolare sull'assetto culturale delle organizzazioni. Uno degli assi portanti del Diversity Management, sembra essere infatti, la capacità dei gruppi di comunicare in un contesto multiculturale⁴³, che permetta la valorizzazione delle differenze ed allo stesso tempo, consenta il raggiungimento di positive relazioni tra le competenze tecniche, le informazioni circolanti nei gruppi e la formazione delle esperienze nei contesti aziendali di riferimento⁴⁴. Bennet e Bennet (2001), parlano in questo caso di impatto del multiculturalismo con il comportamento degli individui e dei gruppi, ribadendo che non esistono comportamenti che siano separati dai pensieri e dalle emozioni⁴⁵. Quello su cui si vuole insistere è che l'origine demografica di un individuo, può per certi versi condizionare anche il modo di interpretare la realtà che lo circonda. Managers provenienti da diverse aree geografiche, rispetto al gruppo che dirigevano, erano propensi a risolvere i problemi e ad affrontare le difficoltà, implementando programmi, teorie e pratiche diverse da quelli di altri colleghi che erano invece della stessa area geografica di una determinata azienda⁴⁶. Si comprende quindi come anche una sola leva demografica, abbia differenti risvolti sulla sfera sociale di un determinato gruppo.

La variabile demografica età, merita in questa sede una seppur breve considerazione, che mira a risaltare il collegamento esistente con la diversità. Non a caso nelle ricerche empiriche, la variabile età, viene spesso considerata, perché si ritiene condizioni alcuni aspetti della vita sociale degli individui ed in particolare quella lavorativa. Le persone di età più elevata, tendono ad avere ad esempio un'idea molto più definita del concetto di lavoro, rispetto ai membri più giovani⁴⁷. Ciò permette di fare un'ulteriore riflessione sull'impatto che le variabili demografiche hanno sul comportamento degli individui. In questa sede non verranno considerate a fondo tutte le sfaccettature delle variabili demografiche, per evitare anche di incorrere in una mera classificazione e

⁴³ Bennet e Bennet, 2001.

⁴⁴ Pelled e altri, op. cit.

⁴⁵ Gli autori testé citati, si riferiscono al ruolo degli aspetti cognitivi (mindset) ed a quello delle competenze (skillset), come a fattori che condizionano il livello di comunicazione all'interno dei gruppi e permettono agli attori organizzati di agire senza stereotipare la realtà.

⁴⁶ Laurent, 1986.

⁴⁷ Macan e altri, 1994.

categorizzazione delle medesime. E' opportuno invece valutare positivamente l'impatto di queste variabili sui processi organizzativi, alimentando dibattiti sulla questione relativa a come esse agiscano ed in che misura influenzino la formazione delle idee e delle percezioni.

L'interpretazione delle variabili demografiche come meramente distinte in osservabili o meno osservabili, riscontrabile come detto nella maggior parte degli studi consultati, viene completata ed arricchita, anche dalla considerazione secondo la quale le variabili stesse, sarebbero interpretabili anche dal punto di vista cognitivo⁴⁸. Le maggiori difficoltà provengono dalla volontà di effettuare un'analisi, che si basi su variabili legate all'individuazione di aspetti poco facilmente osservabili nella realtà, e che si riferiscono ad esempio a processi mentali che rischiano di compromettere le valutazioni, perché facili a cadere in interpretazioni di carattere soggettivo da parte degli stessi osservatori, oppure perché riferite a condizioni proprie, personali degli individui, alle quali spesso non si riesce neanche ad accedere⁴⁹. L'ambito entro cui questo tipo di valutazione si spinge, è tra l'altro molto ampio e racchiude in se tutta una serie di elementi che condizionano, altri vari aspetti dei processi di gruppo. Sono molti gli studi che si sono concentrati sulla rilevazione di questi aspetti, anche se, le difficoltà nella loro misurazione sono elevate. Uno studio di natura tipicamente femminista sulle differenze di genere ad esempio, ha valutato i cambiamenti familiari intervenuti nel corso degli ultimi decenni (considerando quindi il ruolo della base personale e familiare nell'analisi) e le conseguenze sulle relazioni tra uomo e donna nella sfera domestica, ed in quella lavorativa⁵⁰. E' insita, infatti, in questa come in altri tipi di ricerche che indagano sulla sfera privata degli individui, la complessità di accesso e valutazione delle informazioni necessarie ad implementare un tipo di ricerca che faccia della diversità ed in particolare di quella della sfera personale degli individui, la sua base principale di analisi. Ciò che emerge, è quindi il ricorso ripetuto da parte degli studiosi alle variabili demografiche, di più semplice definizione e valutazione, proprio per la loro duttilità empirica e per il netto collegamento esistente tra di loro e le conseguenze che esse generano e per lo scarso pericolo di incorrere in valutazioni poco rispondenti alla realtà,

⁴⁸ Nemeth, 1986.

⁴⁹ Si pensi alla condizione economica, familiare, agli orientamenti sessuali, alla religione, che spesso, anche per ragioni legate alla legislazione vigente sulla privacy, sono di difficile riconoscimento.

⁵⁰ Per maggiori approfondimenti, si consulti Hare – Mustin, 1988.

perché condizionate da valutazioni arbitrarie⁵¹. Partire dall'implementare un'analisi di caratteristiche che già sono comprese dai membri di un'organizzazione, potrebbe essere un buon inizio per ottenere positivi risultati da una ricerca che riguardi aspetti delicati e complessi come ad esempio la diversità. Pensare che la diversità, generi conseguenze sulla propensione dei gruppi ad elaborare meglio le informazioni, interpretare gli stimoli provenienti dall'ambiente esterno in maniera più appropriata e prendere le decisioni giuste⁵², condizionando al tempo stesso la qualità delle idee ed il grado di cooperazione e quindi di integrazione tra i gruppi e nei gruppi⁵³, aiuta a comprendere in maniera più precisa del perché è più semplice analizzare alcuni tipi di variabili, piuttosto che altri. Considerare le variabili demografiche, secondo Pfeffer (1983), significa addirittura spiegare meglio gli effetti delle variabili dipendenti considerate negli studi (performance o commitment per fare solo alcuni esempi). Egli sostiene, infatti, che i costrutti soggettivi (processi mentali e situazioni contingenti), che vengono considerati nelle analisi dei contesti aziendali, sono meno facilmente accessibili e come detto più difficilmente misurabili, mentre le variabili demografiche rappresentano un più utile strumento da utilizzare come indicatore per la misurazione di aspetti legati alla personalità. Il contesto in cui si palesa la possibilità di un certo livello di soggettività, può quindi condizionare la validità degli studi sulla diversità, e non rendere alcune variabili adatte ad anticipare e prefigurare una ricerca come valida in qualunque contesto⁵⁴, compromettendo al pari la generalizzabilità dei risultati. La validità delle variabili demografiche nella determinazione e spiegazione del comportamento degli individui, va quindi considerata insieme alle peculiarità proprie di ogni ambiente, tentando di effettuare un'analisi che tenga in opportuna considerazione l'influenza che l'ambiente stesso esercita.

Una delle impostazioni prese come punto di partenza di questo lavoro, è relativa proprio alla considerazione fatta pocanzi. In effetti, partire dal ritenere che le variabili demografiche siano fattori che possono spiegare e definire meglio i comportamenti e le percezioni, vuol dire in prima istanza ipotizzare che queste variabili (genere in modo particolare) condizionino l'attività stessa degli individui, in definitiva la loro vita.

⁵¹ Kilduff e altri, 2000.

⁵² Milliken a Matins, op. cit.

⁵³ Cox, 1991.

⁵⁴ Lawrence, op. cit.

Le variabili demografiche così intese, non possono quindi essere distaccate dal contesto sociale di cui fanno parte⁵⁵. E' possibile allora analizzare il contesto sociale organizzativo, tracciando una linea che collega tra di loro gli individui che partecipano all'azione organizzativa ed i gruppi in cui essi agiscono, tenendo in opportuna considerazione delle possibili influenze che la diversità esercita su di essi. Tale complesso di relazioni permette lo scambio delle informazioni⁵⁶ e consente di costruire un quadro di riferimento da valutare ad esempio nell'analisi delle relazioni affettive che si instaurano all'interno dei gruppi⁵⁷. Si evince quindi in maniera più precisa, una sorta di legame di tipo sociale, che si può ricollegare alle variabili demografiche.

Bisogna fare molta attenzione però a non confondere queste affermazioni con la volontà di relegare entro confini di rigida classificazione, gli aspetti propri delle organizzazioni ed in particolare della diversità. Le argomentazioni riferite alla sfera sociale, ai tentativi di misurazione delle performance aziendali e di gruppo, non possono essere ancorati ad esempio a schemi standard, in quanto non è possibile a priori, pre-configurare ed ipotizzare situazioni, che cambiano di continuo, e che sono soprattutto il frutto, come già detto, di combinazioni differenti di fattori. Ciascuna variabile demografica influisce come si è compreso, su determinati aspetti della vita lavorativa all'interno delle organizzazioni, secondo vari gradi e con direzioni diverse⁵⁸. Partendo da questo assunto, è possibile concludere quindi che, le leve demografiche, devono essere gestite e controllate, al fine di rendere la gestione delle risorse umane efficace ed efficiente, così come inteso dagli studi organizzativi in generale⁵⁹ ed indirizzarla verso la direzione voluta dai manager ed in particolare verso il conseguimento dei fini organizzativi.

⁵⁵ Si veda a tal proposito il paragrafo dedicato all'integrazione sociale e quello relativo al contesto interno ed esterno entro cui si sviluppano le relazioni tra i membri e tra essi e l'organizzazione in generale.

⁵⁶ Si veda ad esempio Lawrence e Lorsch, 1967.

⁵⁷ Franco, 2000, parla ad esempio dell'affettività come "complesso di sentimenti, stati d'animo, desideri, fantasie, vissuti emotivi, presenti negli individui che emergono spesso in modo non razionale sia nel rapporto tra ciascuna persona ed il compito da svolgere, sia nelle relazioni con altri individui". In questa sede, si potrebbe ricollegare il concetto di affettività, a quello di "organizational tenure" o tempo di permanenza di un individuo all'interno di un'azienda, che secondo altri autori, condizionerebbe il sistema di relazioni affettive ed integrazione presenti in un dato momento (si veda ad esempio McGuire, 2002).

⁵⁸ Pfeffer, op. cit., Ancona e Caldwell, 1992, Cox, op. cit.

⁵⁹ I concetti di efficacia ed efficienza, vengono introdotti da Barnard (1938). Essi rappresentano rispettivamente il "grado di realizzazione degli obiettivi" e "la soddisfazione dei moventi individuali" che si riflettono entrambi su quelli delle organizzazioni che hanno invece fini *cooperativi*.

Per permettere inoltre una costruzione degli scenari sociali completa, sarebbe auspicabile a parere di chi scrive, includere nelle analisi la totalità o almeno gran parte delle variabili demografiche, non trascurando quindi, aspetti propri delle strutture sociali, che secondo lo studio della letteratura, appaiono invece fuorvianti.

1.3.1 LE CONSEGUENZE GENERALI DELLA DIVERSITA': TURNOVER E PERFORMANCE

Gestire la diversità, per l'azienda, significa porsi davanti alla risoluzione dei problemi legati alla struttura demografica dei gruppi di cui essa è formata e come detto, considerando congiuntamente il complesso di relazioni che al suo interno si vengono a creare. Quello della valutazione della diversità inoltre è un tema largamente dibattuto da parte degli studiosi nel campo delle risorse umane. Questo forte interesse, potrebbe derivare dalla necessità di conoscere gli effetti, valutarne l'entità e trovare un rimedio, nel caso in cui si trattasse di effetti negativi. Risulta evidente come, che la diversità, prima di portare effetti positivi alla causa organizzativa, debba essere modellata ed adattata al contesto a cui si riferisce⁶⁰. In questa parte si analizzeranno, i legami rilevati tra la diversità, le performance aziendali ed il turnover, per esigenze di completezza e per comprendere meglio i processi legati alla diversità, anche se poi nell'analisi empirica non si terrà conto di quanto analizzato. L'esigenza preponderante è invece collegata all'ulteriore necessità di trattare concetti che vedono la diversità valutata in maniera negativa, se non identificata, analizzata ed adattata, ai casi che si presentano.

In via preliminare, occorre innanzitutto affermare, che l'impatto della diversità sulle performance aziendali e su quelle degli individui, non è del tutto chiaro, in quanto vi è chi afferma che essa abbia effetti sui livelli di turnover e sulle performance dei gruppi, incidendo quindi sulla qualità stessa dell'output che i gruppi stessi sono chiamati a generare⁶¹, chi ritiene che esista invece un legame che lega il livello di integrazione

⁶⁰ Questo d'altronde, è il primo obiettivo che il Diversity Management si è posto, per quanto riguarda la gestione delle risorse umane.

⁶¹ Pelled, op. cit.

sociale e la diversità, relativamente alle variabili demografiche⁶². Per quanto attiene più in dettaglio il genere, Pelled ed altri (1999), affermano, sulla scia delle loro ricerche, che non vi è nessun legame che lega la generazione dei conflitti con l'esistenza della diversità nei gruppi. Ammettere questo significa anche affermare in via indiretta, che le differenze di genere non condizionano i processi di socializzazione ed integrazione uomo / donna che avvengono nei gruppi. Risulta allora evidente, che tentare di giungere ad una conclusione univoca sull'argomento, vista la portata del problema è cosa assai ardua, e si devono ricercare per questo, altre fonti di analisi ritenute maggiormente affidabili.

La diversità porta numerose conseguenze (si pensi ad esempio a quella rilevata nei livelli retributivi e negli avanzamenti di carriera tra uomo e donna⁶³, oppure più in generale a come le diversità in termini di età, cultura o etnia, possano ingenerare incomprensioni valutate a diversi livelli di considerazione⁶⁴). Quando si pensa alle conseguenze in genere, non si può fare a meno di riflettere e pensare in primo luogo, a quelle che hanno impatti negativi sulle performance o che comunque incidono negativamente sui processi dei gruppi; ci si riferisce in questo particolare caso ai conflitti. Ognuna delle variabili, enumerate nei precedenti paragrafi, contribuisce isolatamente o in concorso con le altre, a determinare effetti positivi o negativi sotto diversi aspetti. Basti pensare, ad esempio, che le diversità relative al background personale, generano differenze negli orientamenti e verso gli stili di interazione che gli individui mettono in atto nei confronti dei membri dei gruppi cui appartengono, e verso membri di altri gruppi con i quali essi entrano in relazione⁶⁵, oppure che le differenze di genere provocano tra le altre, eterogeneità dal punto di vista dei livelli di commitment nei confronti dell'organizzazione⁶⁶. Questo consente di ritenere che anche soltanto una leva della diversità, provoca numerose ripercussioni sull'ambiente, sugli individui, sui gruppi e sulle aziende, per cui concepire le organizzazioni come entità sociali complesse da comprendere, includerebbe anche questo genere di concetto.

⁶² O'Reilly e altri, op. cit.

⁶³ Si consulti Hersch e Viscusi, 1996 ed il capitolo di questa ricerca, relativo al gender gap.

⁶⁴ Si veda ad esempio il paper elaborato da Affiliation of Multicultural Societies & Service Agencies of BC, Canada 2000 (opera non pubblicata), oppure Pfeffer, 1981.

⁶⁵ Milliken e Martins, 1996.

⁶⁶ Chusmir, 1982.

Se ci si sofferma a riflettere sul concetto opposto alla diversità invece, ci si accorge che la similarità è un importante elemento che permette l'attrazione tra gli individui e l'aumento dell'integrazione sociale tra gli stessi⁶⁷, indi per cui risulta evidente che livelli bassi di similarità diminuiscono il livello di attrazione tra gli individui e di conseguenza fanno diminuire anche quello dell'integrazione sociale⁶⁸. Se quest'ultima si associa al fenomeno conflittuale in maniera che bassi livelli di integrazione sociale, ne aumentano i conflitti⁶⁹, come logica conseguenza, il legame con la diversità appare certamente più chiaro e più logico agli occhi degli osservatori. Il concetto di attrazione, si può riferire, oltre che agli individui in quanto entità individuali, anche al rapporto tra i gruppi e gli individui. Il comportamento dei lavoratori, infatti, si connette a quello del gruppo di appartenenza⁷⁰, in quanto spesso le persone si identificano nelle azioni, pensieri, opinioni dei gruppi cui appartengono, anche per difendere in un certo modo, rendendolo collettivo, il proprio modo di interpretare la realtà.

In effetti, che cosa si vuol intendere con l'affermazione relativa al quesito implicito di questo paragrafo, che la diversità genera conflitti? Che tipo di conflitti si generano? Come si possono risolvere gli effetti deleteri che la diversità da un lato provoca e i conflitti ulteriormente accentuano?

Gruppi composti da individui con differenti caratteristiche, esperienze di vita personali, background culturali ed etnici propri, differenti dal punto di vista del genere, della religione e delle aspirazioni di carriera, si incontrano e vivono insieme la vita lavorativa e privata all'interno delle organizzazioni. La numerosità delle variabili, che configura in questo modo lo scenario demografico e relazionale delle organizzazioni e la complessità delle possibili combinazioni di caratteristiche tra i differenti individui e quindi anche dei gruppi, consentono di riflettere sul fatto che i conflitti stessi, rappresentino una parte sempre presente in tutte le realtà organizzative non priva come visto, di implicazioni.

⁶⁷ Baron e Pfeffer, 1994.

⁶⁸ Ibarra, 1992, parla dell'omofilia, come quel meccanismo sociale, che lega in via indiretta due o più individui che si reputano simili quanto a caratteristiche personali (siano esse demografiche quali il sesso, l'età, oppure religiose, culturali).

⁶⁹ O'Reilly e altri, op. cit.

⁷⁰ Si consulti il paper elaborato da Fondazione Enrico Mattei, Theories of Diversity within Organization Studies: Debates and Future Trajectories (Janssens e Steyaert, 2003).

Trattare dei conflitti significa però anche valutare da dove essi partono ed in quale direzione si dirigono. La loro origine, infatti, deriverebbe da un lato dalla struttura di divisione dei compiti e delle mansioni (conflitti effettivi)⁷¹ e da problemi relativi alla gestione dei rapporti interpersonali⁷² da un altro (conflitti affettivi)⁷³. L'attività delle aziende ed il loro studio, si sviluppa attraverso l'analisi dei compiti aggregati poi in mansioni, come prevede il principio della semplificazione e divisione del lavoro elaborato da Adam Smith (1776.)⁷⁴. Ad ogni individuo quindi la dirigenza assegna una serie di compiti da portare a termine; alcuni possono non essere accettati dal lavoratore per una serie di motivi, generando conseguenti conflitti o come afferma Pelled (1996) disapprovando la mansione, fino a giungere contestare gli stessi obiettivi per cui la mansione stessa esiste. La seconda dimensione, invece, tende ad enfatizzare il ruolo dei rapporti interpersonali e delle relazioni informali che si vengono a creare spontaneamente tra i membri dei gruppi. Entrambe le dimensioni dei conflitti sono con la formazione delle percezioni come si vedrà meglio in seguito, in quanto vanno ad influire rispettivamente sulla considerazione che l'individuo ha della mansione che svolge, e sulla difficoltà di instaurare stabili e positive relazioni con i propri colleghi, sull'origine di sensazioni negative quali rabbia, frustrazione, tensioni⁷⁵.

I rapporti tra diversità e conflitti, sono rapporti individuabili anche in via non diretta. I gruppi composti da membri semplicemente ed in generale differenti o eterogenei, come spesso viene indicato dalla letteratura, sperimentano più alti livelli di conflitti e di turnover⁷⁶. Quanto affermato certamente non rappresenta una regola imprescindibile e per certi versi dogmatica, anche perché altri studi si sono mossi in direzione opposta, rilevando che l'omogeneità non implica di per sé affinità nei comportamenti e nelle tendenze dei membri⁷⁷. Questo vuol significare però che, indagare sulle leve della diversità, per tentare di inquadrare il problema della generazione dei conflitti che ne consegue, rappresenta anch'essa un'attività di non facile implementazione, forse proprio

⁷¹ Guetzkow e Gyr, 1954.

⁷² L'integrazione sociale, come si vedrà anche in seguito, ad esempio, rappresenta la manifestazione dell'emergere dei rapporti sociali.

⁷³ Wall e Nolan, 1986 ad esempio, considera i conflitti distinti in base alla dicotomia qui presentata. Questa tendenza a considerare i conflitti distinti sotto questa duplice veste è per Pelled, op. cit. una tendenza largamente presente negli studi sui conflitti.

⁷⁴ Ferraro, 2000.

⁷⁵ Pelled, op. cit.

⁷⁶ Wagner ed altri, 1984, O'Reilly ed altri, op. cit.

⁷⁷ Smith e altri, 1994.

perché le conseguenze che la diversità produce, non seguono regole ben precise, ma sono il risultato congiunto, dell'azione di tutte le variabili demografiche e non, sui processi degli individui, su quelli organizzativi e su quelli dell'azienda nel complesso.

Le conseguenze della diversità però, non si limitano soltanto ad incidere sui tassi di abbandono dei dipendenti del proprio posto di lavoro, ma condizionano anche le performance dei gruppi nel complesso e a tutti i livelli gerarchici. Ad esempio, anche se solo con un piccolo supporto dei dati raccolti ed elaborati, Kilduff ed altri (2000), hanno rilevato, a proposito dei gruppi dirigenti, che maggiore è il disaccordo presente nei gruppi di top management, relativamente a decisioni da prendere sui processi delle squadre, minori sono le performance che l'azienda in generale riesce a conseguire. Questo dato suggerisce da un lato i multipli effetti della diversità, e ribadisce da un altro (si ripete, anche se il supporto dei risultati della ricerca non è così marcato, come ci si attendeva dagli autori) che i conflitti, anche quelli cognitivi, conducono alla riduzione ed alla perdita di valore per l'azienda. In via indiretta allora, si ritiene poter affermare che il Diversity Management, tende a considerare in via prioritaria la gestione dei conflitti e la loro risoluzione, al fine di valorizzare al meglio i singoli individui, che agiscono all'interno dei gruppi. Risulta anche evidente, come lo sviluppo dei conflitti, oltre che provenire dalle peculiarità dei singoli individui, portatori di interessi per l'azienda, provenga proprio dai processi di gruppo e dalle relazioni sociali che al loro interno si creano e si ampliano. Quanto detto quindi enfatizza l'importanza che bisognerebbe attribuire ai processi sociali ed alle strutture che dovrebbero permettere il miglioramento qualitativo di queste relazioni, maggiore attenzione e maggiori risorse disponibili.

I conflitti però, non sono visti dagli studiosi soltanto come mera causa di problemi. La scuola delle strategie organizzative, ad esempio, interpreta i conflitti come "...una forza positiva tramite la quale l'eterogeneità contribuisce a migliorare le performance dei gruppi".⁷⁸. Se si fornisce questo tipo di visione, allora i conflitti possono essere intesi ed interpretati come utili strumenti per consentire alla diversità di emergere, per porre rimedio agli effetti negativi che essa propone, guidando la dirigenza verso la più facile osservazione delle negatività. In questo modo quindi, i conflitti servirebbero a sottolineare i problemi che sono presenti nell'organizzazione, in quanto emergono in

⁷⁸ Pelled, op. cit.

tutta la loro evidenza, sotto forma di relazioni negative ed osservabili tra membri dei gruppi.

Lo sforzo che i dirigenti dovrebbero allora compiere, in virtù di quanto fin qui osservato, potrebbe essere quello di tentare di comprendere la natura, la direzione e la portata entro le quali i conflitti agiscono, adottando politiche atte ad implementare programmi che mirino ad esaltare le relazioni informali tra gli individui ed all'interno dei gruppi. Le ricerche delle quali si è fin qui discusso, hanno infatti evidenziato che i conflitti influiscono sulle performance dei singoli individui, su quelle dei gruppi ed in definitiva su quelle dell'azienda. Trascurare queste implicazioni quindi, significherebbe, a parere di chi scrivere, compiere un grave errore nell'attribuire il giusto peso ai problemi legati alla diversità, anche se solo in riferimento alle conseguenze che essa produce. Anche lo stesso turnover, potrebbe essere considerato come sintomo di un malfunzionamento della struttura organizzativa, che spingerebbe i lavoratori a preferire l'abbandono del proprio posto di lavoro, piuttosto che restare in un ambiente per loro non positivo. Non è del tutto casuale allora che le correnti di pensiero collegate al Diversity Management, considerino la gestione delle relazioni informali un'attività dalla quale non è possibile prescindere e sulla quale i manager devono concentrare le risorse a loro disposizione.

Si ritiene infine utile ricordare che la diversità, deve essere rilevata e deve poter essere sfruttata dai gruppi dirigenti per produrre gli effetti positivi tanto auspicati dal Diversity Management. Cox (1991) ad esempio, parla di gestione dell'eterogeneità, riferendosi alla giusta combinazione di fattori che miri a ridurre i conflitti tra i gruppi, abbassare i livelli di frustrazione, per sperimentare di converso più alti livelli di job satisfaction per il personale dipendente. Lo stesso Cox (1994), afferma chiaramente che la mancanza di una corretta gestione della diversità, implica oltre a maggiori livelli di turnover, anche una cattiva comunicazione e conseguentemente maggiori conflitti tra i gruppi. Confronto, fissazione delle modalità di problem solving, sviluppo dei contatti ed in particolare integrazione sociale, possono essere considerate i rimedi ideali per la risoluzione dei problemi, delle tensioni e delle lotte, che si creano tra e dentro i gruppi, anche se a volte, per la grandezza degli spazi, appare impossibile tentare la corretta

misurazione delle modalità che permettono tale risoluzione⁷⁹. Si può notare ancora una volta, come il ricorso all'importanza delle relazioni informali, rappresenti uno dei punti centrali, sui quali intervenire, per risolvere i problemi legati alla gestione del personale ed in particolare a quello dei conflitti, causa di perdita di valore per l'azienda.

1.3.2 LE DIFFICOLTA' ED I VANTAGGI NELLA GESTIONE DELLA DIVERSITA'

La gestione di gruppi eterogenei, anche se il Diversity Management la conclama da diverse direzioni, sembra essere più complessa da realizzarsi, rispetto a quella implementata per gruppi omogenei⁸⁰, in quanto i membri che vi appartengono hanno maggiori difficoltà a comprenderne gli obiettivi, a convergere verso un unico consenso sulle azioni da intraprendere, sulla risoluzione dei problemi e sull'organizzazione del lavoro in generale, facendo aumentare ad esempio i costi della gestione delle risorse umane.

Ma la positività dell'eterogeneità, sta proprio in questa considerazione: combinare al meglio le risorse disponibili, presenti nei gruppi o meglio nelle aziende, per far in modo che tutti gli individui, indistintamente, partecipino agli obiettivi che le organizzazioni stesse si prefiggono, aumentandone il valore, l'efficacia e l'efficienza. I crescenti livelli di globalizzazione, hanno spinto le aziende a rivolgersi con maggior vigore verso forme di gestione della diversità, che prevedessero anche manager dotati delle competenze giuste per svolgere tali mansioni⁸¹. Il concorso di tutte le risorse e di tutte le caratteristiche che ogni risorsa umana possiede, è quindi il punto di partenza per abbracciare la causa del Diversity Management. La parole chiave, comune a tutte le ricerche che sono state prese in considerazione, è infatti rappresentata dal riconoscimento previo e dalla valorizzazione della risorsa considerata. Stabilire qual è la leva che si considera diversa e valorizzarla al massimo, attraverso ad esempio programmi volti ad accrescerne e svilupparne il potenziale endogeno, che altrimenti

⁷⁹ Lawrence e Lorsch, op. cit.

⁸⁰ Si vedano a tal proposito, le opere già citate di Smith ed altri, O'Reilly ed altri.

⁸¹ Milliken e Martins, op. cit.

resterebbe celato e privo di ogni valore positivo, è un'azione dalla quale non si può prescindere. Per far sì che la gestione delle risorse umane sia massimizzata il più possibile, alcuni studiosi propendono verso forme organizzative, che si concentrino ad esempio, anche sulla modifica delle attuali forme di reclutamento (evitando ad esempio di escludere gli individui che non hanno ottenuto il massimo dei voti durante il proprio percorso di studi, oppure evitando di stabilire un'età massima entro cui si accettano le candidature per una determinata mansione)⁸². Questo rappresenta un punto interessante dal quale bisogna partire, per evitare quindi di escludere a priori individui dotati delle competenze e delle conoscenze necessarie per svolgere una data mansione. Come negli esempi riportati, infatti, escludere persone che hanno superato una determinata soglia di età, significa non ammettere all'interno dell'organizzazione, lavoratori in grado di apportare anche un livello di know – how che potrebbe risultare essere elevato e per l'esclusione dei membri, potrebbe non essere sfruttato dall'azienda⁸³.

Relegare la conoscenza e la circolazione delle informazioni all'interno di gruppi chiusi, evitando la libera circolazione delle stesse o comunque non preoccuparsi di come questi processi si svolgano, rappresenta un altro punto di estrema negatività associata alla non gestione della diversità. Infatti, la diversità, assume valenza negativa, quando viene associata ad un non riconoscimento da parte dei responsabili. Gruppi, i cui membri sono uniti da valori dominanti (*groupthink*), formano ad esempio al loro interno visioni proprie, della realtà (talvolta distorte e non rispondenti da ciò che realmente accade nell'ambiente circostante), che emergono quindi come *pensieri di massa* (Girelli, 2009) e non considerano o trascurano l'apporto del singolo individuo alla risoluzione dei problemi che si presentano. Altri autori⁸⁴, sostengono inoltre che le attività di gruppo, avendo effetti di livellamento sugli individui, ne accentuano il conformismo, vanificano l'attività creativa, "... travisando la realtà della vita aziendale". E' chiaro allora, che una tale situazione viaggia in direzione totalmente opposta agli assunti che il Diversity Management, nelle sue linee teoriche generali statuisce e che permette di considerare e valorizzare la diversità, in tutta la sua essenza.

⁸² Quacquarelli e Paoletti, 2009.

⁸³ Come nella realtà di alcune aziende accade, è possibile osservare comportamenti organizzativi, che tendono ad assumere personale in età più giovane, perché ad esempio si può usufruire di sgravi sulle assunzioni e sui pagamenti dei contributi, peraltro anche molto onerosi.

⁸⁴ McGregor, 1960.

Ciò che importa valutare, è che il contributo dei singoli è la prima tappa di considerazione in una gestione come definita efficace ed efficiente, della valutazione delle risorse di cui un'organizzazione può disporre, valutazione che poi deve abbracciare anche il contributo che i gruppi nel loro complesso sono in grado di apportare alla causa organizzativa. La gestione da parte dei manager ed i piani strategici implementati, funzionano infatti solo grazie all'utilizzo dei gruppi⁸⁵, per cui conviene concentrare l'attenzione anche sui processi che al loro interno si sviluppano e che si ipotizza condizionino la formazione di idee, concetti e valutazioni di ogni persona⁸⁶. In questo lavoro si è infatti pensato di effettuare l'analisi e la rilevazione dei dati, a partire dalle singole entità individuali, dei loro pensieri, delle loro percezioni sulla vita lavorativa, per proporre una base di partenza per future ricerche, che mirino a valutare l'impatto che tali implicazioni hanno sulle performance degli stessi individui, dei gruppi e delle aziende infine come punto di arrivo. Affermare quanto detto, con il fine principale di valorizzare le risorse all'interno delle organizzazioni, non consente di pensare che l'attività di gestione ed organizzazione delle risorse umane, prendendo in considerazione anche la diversità, sia un'attività agevole. Guzzo e Shea (1992), affermano infatti che combinare tra di loro le risorse umane è molto difficile, anche perché, la diversità può avere sia effetti positivi che effetti negativi. Secondo Lipnack e Stamps (1997), inoltre, la capacità dei manager di gestire la complessità e la diversità nei gruppi, è fonte di estremo vantaggio competitivo (e quindi ha un impatto positivo), che permette addirittura di differenziare un'organizzazione da un'altra. Questa considerazione della diversità spinge l'osservazione ben oltre la semplice valutazione della positività o meno della diversità. Alcuni autori⁸⁷, si riferiscono alla diversità, effettuando una valutazione di tipo dualistico che la vede come un'opportunità (se gestita in maniera corretta) o come una minaccia in quanto essa diminuisce come detto, i livelli di integrazione presenti nelle organizzazioni.

Considerando infatti la diversità da un lato ed esulando dal ruolo che i manager sono chiamati a ricoprire rispetto alla sua gestione, si potrebbe pensare ad essa come positiva

⁸⁵ Hargadon e Sutton, 1997.

⁸⁶ Una delle ipotesi alla base di questo lavoro, è proprio rappresentata dal pensiero, secondo il quale, le credenze e la formazione degli stereotipi, che prendono forma in un gruppo o un'organizzazione, possono essere influenzate dalla composizione demografica dei gruppi che al loro interno operano e prendono parte alle attività che quotidianamente si sviluppano al suo interno.

⁸⁷ Milliken e Martins, op. cit.

per gli eterogenei contributi, per la ricchezza delle alternative, oltre che per la maggiore creatività di cui le organizzazioni stesse beneficiano⁸⁸. Alcuni autori, hanno studiato direttamente gli effetti della diversità sull'ambiente interno delle organizzazioni e le conseguenze sui livelli di turnover e creatività, affermando che più alti sono i divari a livello multiculturale ad esempio, maggiori sono gli stimoli a produrre di più ed in maniera positiva per i lavoratori⁸⁹. E' chiaro però che facendo propria tale considerazione, si deve ampliare la visione di analisi ed includere le difficoltà che la presenza di gradi elevati di eterogeneità producono per converso. Ci si riferisce in modo particolare ai conflitti, che possono essere interpretati come il rovescio di una medaglia chiamata diversità⁹⁰. Accanto ai conflitti però, si evince chiaramente, che la presenza di eterogeneità in un ambiente generalmente turbolento e che richiede continui adattamenti, è spesso accompagnata da maggiori necessità per le organizzazioni di una migliore base organizzativa ed in particolare di una struttura flessibile, aperta all'innovazione, improntata alla comunicazione e con manager creativi⁹¹; l'organizzazione deve in definitiva essere in grado di rispondere alle differenti necessità organizzative, provenienti dai disparati contributi che le risorse umane presenti al suo interno, richiedono. L'abilità di un'azienda a fornire le risposte adatte a ciascuna delle nuove opportunità che si presentano, rappresenta un fattore importante per fronteggiare la competitività⁹². Bisogna non dimenticare inoltre, che alcuni contributi scientifici, si orientano verso l'importanza dell'implementazione di programmi di training, rivolti al personale dipendente, ed ai manager ad esempio, che si trovano a gestire le risorse, al fine di sensibilizzare gli stessi a trattare la diversità in maniera differente⁹³; questo aspetto sottolinea l'importanza di comprendere i metodi ed i sistemi che servono per ridurre conflitti e le tensioni nell'azienda ed a moderare quindi i fattori ostili che in essa intervengono.

Specularmente dall'altro lato però, anche un buon grado di similarità, produce effetti positivi che giovano alle organizzazioni ed alle aziende. L'aumento di coesione,

⁸⁸ Hoffman, 1959.

⁸⁹ Milliken e Martins, op. cit.

⁹⁰ Si rimanda per questo approfondimento al paragrafo dedicato all'argomento.

⁹¹ Harvey ed altri, 2004.

⁹² Gli autori citati, parlano di strutture "adattive", per indicare proprio l'insieme delle capacità dinamiche che permettono alle organizzazioni di rispondere alla turbolenza di cui l'ambiente di riferimento è caratterizzato.

⁹³ Bennet e Bennet, 2002.

dell'interazione, dell'attaccamento, della fiducia, ne sono i principali effetti⁹⁴. Al pari dell'eterogeneità, però, anche l'omogeneità, produce effetti negativi. Ci si riferisce in questo caso ad esempio all'emergere dei pensieri di gruppo (o di massa), già citati, che non permettono per nulla di usufruire del vario contributo che differenti risorse sarebbero in grado di apportare, anzi come visto ne riducono il valore potenziale. Un dato su cui riflettere, è che dallo studio della letteratura, non è stato rilevato nessun contributo che suggerisce di disporre di un'adeguata struttura organizzativa, per gestire l'omogeneità. Si può pensare a questo dato, ipotizzando che l'eterogeneità rappresenta forse una condizione maggiormente critica e su cui riporre particolare attenzione, rispetto invece alla presenza di gruppi i cui membri presentino caratteristiche maggiormente simili tra di loro⁹⁵.

Jackson ed altri (1991), hanno misurato anche gli effetti negativi che l'eterogeneità tra i membri del top management produce. Secondo gli autori, infatti, maggiore è la differenza di età riscontrata tra i dirigenti delle aziende esaminate, maggiore è il tasso di abbandono (turnover) dal lavoro degli stessi manager. In questa situazione è chiaro il mancato effetto moderatore sui conflitti dovuto alla presenza di diversità in termini di età tra membri dei gruppi analizzati. Proprio in riferimento ai tassi di turnover, O'Reilly ed altri (1989), affermano che tutte le variabili demografiche in certo modo, possono innescare l'allontanamento dei membri dall'organizzazione. Questo permette di concludere che, anche se esistono effetti moderatori che attutiscono le conseguenze negative che la diversità può provocare, ve ne sono altri che possono invece generare un effetto opposto e pertanto negativo.

Spostando l'attenzione dalle variabili demografiche ai processi che si svolgono nelle aziende, alcuni studi⁹⁶, hanno valutato l'effetto della diversità su differenti mansioni caratterizzate da interdipendenza⁹⁷. L'effetto della diversità dei valori condivisi nei gruppi e delle categorie sociali di cui un'organizzazione si compone, avrà una portata più marcata quando le mansioni saranno interdipendenti fra di loro. Si evince da quanto

⁹⁴ Tsui e O'Reilly, 1992.

⁹⁵ Questa affermazione, non avendo riscontro in una tacita affermazione o in una conclusione derivante da una ricerca empirica svolta, deve essere presa con molta cautela e con le ovvie riserve che ne conseguono.

⁹⁶ Come ad esempio, Salancik e Pfeffer, 1977.

⁹⁷ L'interdipendenza è definita da De Vita, 2000, come "il complesso di condizionamenti reciproci che l'attività e gli attori subiscono all'interno di una relazione organizzativa, e che richiedono immediati interventi di coordinamento".

analizzato, una sorta di effetto a cascata sui processi che investono i gruppi ed in particolare sulle mansioni tra di loro collegate. Il punto di contatto è rappresentato dalla difficoltà o meno di trasferimento delle informazioni e dal rapporto esistente tra la diversità nei valori condivisi e la diversità delle categorie sociali, che caratterizzano i gruppi. Gli effetti della diversità relativa alle informazioni di cui gli individui dispongono (diversità informativa), saranno moderati dalla diversità nei valori condivisi e da quella delle categorie sociali. In particolare la diversità informativa è più atta ad aumentare le performance dei gruppi, quando la diversità dei valori e quella delle categorie sociali è bassa⁹⁸. Ciò significa che quando il background sociale di un'organizzazione è più omogeneo, l'asimmetria informativa incide in maniera più forte nel determinare le performance dei gruppi, e quindi essa è il carattere predominante nel determinare i risultati finali cui un gruppo ambisce. Quanto detto, porta a ritenere valida l'idea secondo la quale, oltre alla diversità delle variabili demografiche in senso stretto, esistono altri fattori all'interno dei gruppi che ne condizionano i processi in maniera altrettanto eclatante.

Indagando più a fondo, si può affermare che il rapporto tra colleghi (feeling lavorativo), si può per certi versi annoverare tra i caratteri interessanti per la definizione dei concetti legati alla positività o negatività della diversità. Come detto, infatti, similarità significa attrazione⁹⁹ ed attrazione presuppone feeling tra colleghi di lavoro. Risulta logico, che questa affermazione implica il riconoscimento che buoni rapporti tra colleghi, contribuiscano a migliorare il clima lavorativo. La soddisfazione di lavorare con i propri colleghi, è un aspetto per certi versi rilevante e che influisce in maniera decisiva, sui livelli di commitment ad esempio. Migliori sono i rapporti con i propri colleghi, maggiori e quanto mai positivi, saranno i livelli di partecipazione all'attività aziendale, da parte dei lavoratori¹⁰⁰. In questa affermazione, si potrebbe ad esempio anche cogliere il rapporto che lega l'organizational tenure, vista in precedenza e la presenza di buoni rapporti tra colleghi di gruppo. Questo aspetto evidenzia per contro un rapporto con la diversità non diretto, quanto piuttosto indiretto. Infatti, in questo caso, gestire la diversità, non significa intervenire in maniera immediata sui caratteri

⁹⁸ Jehn ed altri, 1999.

⁹⁹ Ibarra, op. cit.

¹⁰⁰ Sheldon, 1971.

direttamente collegabili ad essa come le diverse leve (età, sesso, genere), ma vuol significare, focalizzare l'attenzione, ancora una volta sul miglioramento dei rapporti informali, sui rapporti legati alla vita quotidiana, cosa ben più ardua da attuare, in quanto si discute della sfera che riguarda le considerazioni personali di individui distinti l'uno dall'altro e per questo meno facilmente accessibili da parte degli osservatori. Ecco anche il motivo per cui, come si vedrà nella sezione dedicata alla parte empirica, si è voluto includere in questo percorso, una valutazione relativa ad un'analisi di rilevazione, seppur semplicistica e limitata, sul clima organizzativo ed in particolare su quella relativa al rapporto esistente con i colleghi, effettuando una comparazione anche tra percezioni rilevate in seno alla relazione esistente tra stesso sesso e sesso opposto.

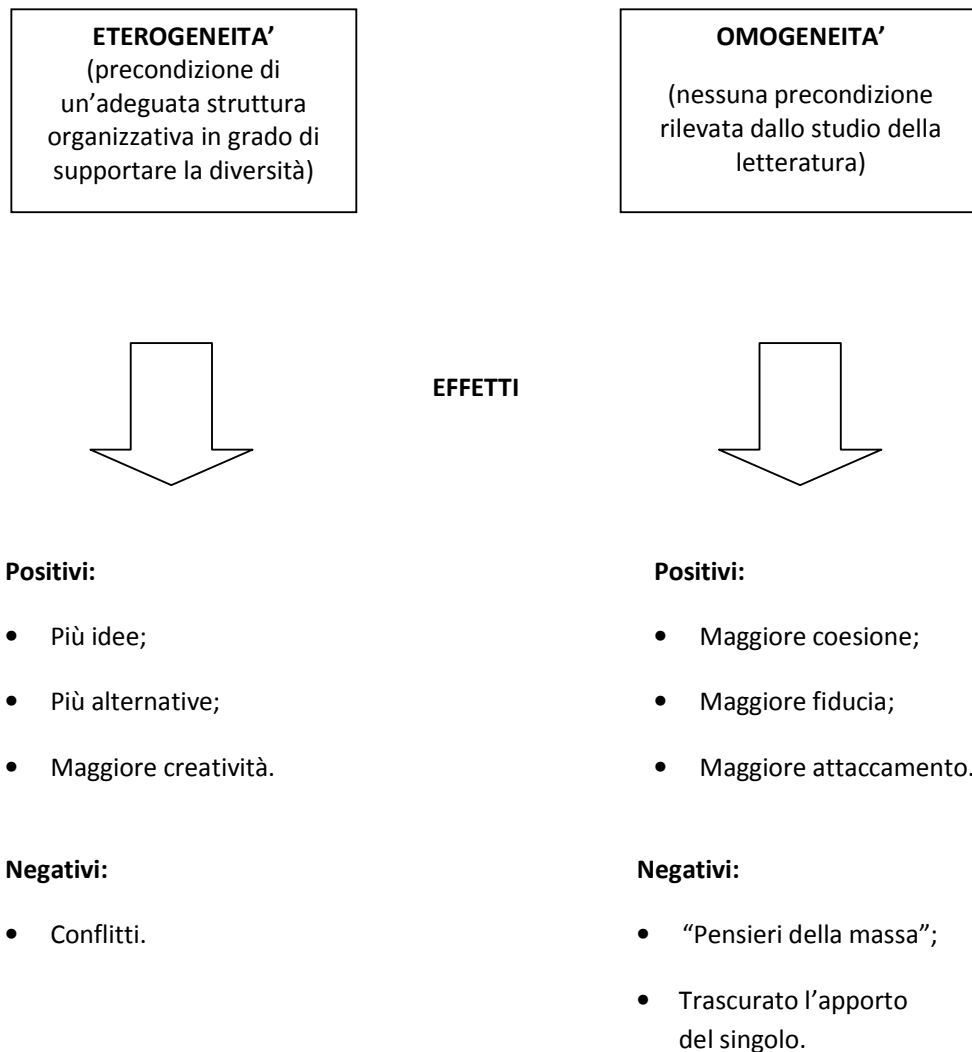
Riassumendo quindi, quando si analizzano le organizzazioni, dal punto di vista della diversità e nella valutazione degli effetti che la sua presenza o la sua assenza produce, si deve necessariamente far riferimento ai seguenti aspetti:

- L'eterogeneità è valutata positivamente per i differenti contributi che genera e che sono relativi a maggiori possibilità di soluzione dei diversi problemi che si presentano per le organizzazioni;
- La stessa eterogeneità può essere valutata negativamente per i maggiori conflitti che essa provoca all'interno dei gruppi;
- L'omogeneità, permette di sperimentare maggiori livelli di coesione e migliora la fiducia tra i membri dei gruppi;
- L'omogeneità stessa può essere valutata negativamente per i "pensieri dominanti" che emergono nei gruppi, che si impongono sugli stessi membri dei gruppi cui essi appartengono.

Quanto detto, dimostra in parte l'ipotesi dalla quale si era partiti all'inizio di questo paragrafo e durante lo svolgimento degli altri, circa la considerazione che non è possibile valutare aprioristicamente la diversità o l'omogeneità presenti nei gruppi secondo schemi di rigida precostituzione o ancorare il funzionamento e gli effetti della diversità a regole valide per tutte le situazioni. Ancora una volta, anche se si è tentato di isolare il ruolo dei manager, è indispensabile valutare il loro intervento nella valutazione delle singole situazioni, che si presentano nella realtà delle organizzazioni. Gestire leve demografiche come sesso, età, background culturale, oppure i processi che si sviluppano

a livello sociale nei gruppi, rappresenta quindi un'attività molto complicata ed estremamente legata a situazioni contingenti e dipendente dall'abilità dei manager a fronteggiare i problemi. Graficamente, la valutazione dell'eterogeneità / omogeneità, potrebbe essere rappresentata come nella seguente figura:

Figura 1.2: Eterogeneità ed omogeneità a confronto (Fonte: elaborazione propria su bibliografia citata).



1.3.3 GLI EFFETTI SPECIFICI DELLA DIVERSITA': ORGANIZATIONAL TENURE E DIVERSITA' DI ETNIA

Ciascuna leva demografica, così come intesa in questo percorso, è portatrice, come visto, di talune conseguenze (siano esse positive o negative), che vanno ad incidere sui gruppi e sulle organizzazioni nel complesso. Proprio questa indicazione, rappresenta la chiave di lettura ed il punto di svolta per concepire l'importanza e la validità di questo lavoro. Infatti, quello che più interessa comprendere, è quali variabili in modo decisivo più delle altre, incidono sulle organizzazioni e condizionano la formazione di processi mentali, che si presume si ripercuotano sulle azioni degli individui. Di seguito, diversamente dal paragrafo precedente,

Nei paragrafi precedenti, si è visto come la presenza della diversità all'interno dei gruppi e tra i gruppi, sia valutata dagli studiosi in generale come fonte di conflitti, soprattutto se non gestita o amministrata in maniera non corretta. In questa parte del lavoro, si vuole mettere in evidenza il contributo che vede e valuta la diversità, ed in particolare quello di alcune leve, nel ruolo di fattori che tendono ad innescare processi volti a diminuire o ad accentuare di converso i conflitti operando quindi come moderatori o meno dei medesimi. Verranno soprattutto analizzati i condizionamenti provenienti da alcune delle leve demografiche, ritenute più rappresentative, cercando di cogliere la positività e le negatività che esse sono in grado di apportare alla causa organizzativa. L'analisi del genere, in questa sede trascurata, verrà eseguita in un capitolo a parte.

Anche se eterogeneità e conflitti, viaggiano spesso nella stessa direzione, innescando processi negativi, è bene ricordare che esistono elementi nei gruppi, che possono in un certo modo essere ricondotti a situazioni che portano all'indebolimento ed alla riduzione delle lotte, che a vario titolo si sviluppano nelle organizzazioni¹⁰¹.

In primo luogo, se si pensa ad esempio al periodo di permanenza lavorativa all'interno di un'azienda di un individuo (organizational tenure¹⁰²), ed agli effetti

¹⁰¹ In organizzazione aziendale e come è stato già osservato, in genere ci si riferisce alle relazioni informali presenti nei gruppi, indicando le relazioni informali, i rapporti con il commitment e l'analisi dei livelli di soddisfazione del personale (Ferraro, op. cit.).

¹⁰² La traduzione letterale del termine di origine anglosassone, tenure, è riferita alla tenuta o al modo ed alla capacità di tenere (Fonte Dizionario italiano Garzanti, 1988). In riferimento alle organizzazioni

derivanti da questo fenomeno, si comprende come variabili che a primo impatto sembrano indipendenti tra di loro, risultano poi essere enormemente collegate. La diversità si manifesta, oltre che con l'emergere delle variabili demografiche, anche attraverso gli attributi relazionali (relazioni informali), di status e personali. Questo tipo di relazioni, che si sviluppa attraverso scambi di informazioni tra i soggetti e tra i gruppi¹⁰³, e la sua qualità, vengono condizionate dai livelli di tenuta organizzativa e più precisamente, come detto all'aumentare del periodo trascorso insieme dai membri dei gruppi, le relazioni presenti migliorano¹⁰⁴. Il significato di questa affermazione, è da ricercarsi come detto all'interno della complessa rete di relazioni informali ed in modo speciale nella loro stabilità, nella loro durata e nella qualità delle stesse. Appare però evidente, che mentre la durata delle relazioni è un fattore privo di altre ulteriori implicazioni, quello della qualità deve essere considerato con le opportune cautele che il caso richiede. Analizzare la qualità delle relazioni informali, richiede in effetti maggior tempo e maggior investimento di risorse da parte del ricercatore ad esempio, perché si rischia di incorrere in errori di valutazione, misurazione, dovuti anche alla possibile arbitrarietà nella valutazione che ne consegue¹⁰⁵. Per accrescere la comprensione di questo problema, si può pensare ad esempio al periodo di lavoro di un individuo all'interno dell'azienda come ad una situazione in cui il soggetto vede aumentare il proprio grado di integrazione con i membri del gruppo, derivante da una maggiore condivisione delle esperienze nel corso del tempo. McCain ed altri (1983) ad esempio, effettuando un'analisi di misurazione del gap comunicativo ed indagando sulla differenza tra i membri di un'organizzazione relativamente al periodo di lavoro da essi svolto, hanno stabilito che maggiore è questa differenza, minori sono i livelli di comunicazione e sinergia che si vengono a creare tra gli stessi membri, maggiori saranno di conseguenza i conflitti che si generano. Tutto ciò fissa il concetto che gruppi omogenei, quanto a tenuta organizzativa, sperimentano livelli di coesione e condivisione delle risorse maggiore e sensibilmente positivo, rispetto ai gruppi composti

quindi esso si riferisce alla capacità delle medesime di trattenere le risorse umane al suo interno ed in definitiva alla misura del periodo di permanenza degli individui nell'azienda stessa.

¹⁰³ Lawrence, 1997.

¹⁰⁴ Ancona e Calwell, 1992

¹⁰⁵ Si è voluto affermare questo, perché effettuando la raccolta dei dati, relativa alla descrizione delle variabili relazionali, tramite il questionario, si è osservato che in alcuni casi gli intervistati non hanno ben compreso il senso della richiesta o comunque la stessa domanda non era stata posta in maniera corretta, per cui alcuni dati, potrebbero risultare falsati, per quanto detto.

da individui con periodo lavorativo trascorso in una stessa azienda differente. In uno studio condotto su gruppi di lavoro globali (Global Virtual Teams), Harvey ed altri (2004), indicano che la presenza di membri con differenti basi culturali ed etniche, richiede l'implementazione di soluzioni ad hoc, che devono esplicitarsi in differenti metodi di comunicazione da utilizzarsi a seconda dei casi, in quanto proprio tale eterogeneità della base culturale, aumenta la complessità e la difficoltà delle mansioni. Questo carattere rappresenta per alcuni studiosi, un importante attributo che di fatto può diminuire gli attriti presenti tra i membri¹⁰⁶.

Sotto altri aspetti, il tempo trascorso insieme con gli altri lavoratori, sembra avere altri effetti anche se analizzati in maniera comunque sempre positiva. Milliken e Martins (1996), affermano ad esempio, che maggiore è il tempo di permanenza dei lavoratori all'interno dell'azienda, maggiore è la loro soddisfazione, perché l'integrazione agisce in maniera altrettanto positiva sui rapporti esistenti e sulla loro evoluzione. Gli autori però parlano di tempo trascorso, riferendosi ai gruppi di maggioranza. Questa considerazione è molto importante, per le implicazioni che riveste nella formazione degli stereotipi. Quello che risulta essere importante adesso, è che il riferimento dei gruppi di minoranza o di quelli svantaggiati come sono stati definiti, sono proprio quelli di maggioranza, i quali decidono, anche se spesso non consapevolmente e volontariamente, le linee di azione, i canoni in pratica entro i quali gli altri, considerati diversi, debbano essere inclusi¹⁰⁷. Dal punto di vista opposto, se il tempo in cui gli individui si relazionano con l'azienda, con i gruppi e con i loro membri è ridotto, minori saranno i livelli di integrazione e, l'aderenza ai piani ed ai programmi di azione che i manager implementano, risulterà essere al pari compromessa (Pelled, 1996). La diversità nei livelli di tenuta organizzativa, è considerata dall'autrice, fonte di conflitti, in misura maggiore della diversità in termini di età tra i membri, anche se un confronto tra i differenti gradi con cui le variabili possono "moderare" più o meno gli effetti della diversità, sembra essere anche abbastanza complesso da realizzarsi. Zenger e Lawrence (1989) ad esempio affermano, che non vi sono sufficienti ragioni per poter affermare che età, razza e tenuta organizzativa incidano allo stesso modo sulla

¹⁰⁶ Milliken e Martins, op. cit., Pelled, op. cit., Ancona e Caldwell, 1992.

¹⁰⁷ Si veda a tal proposito la parte dedicata agli stereotipi ed alla loro formazione.

frequenza delle comunicazioni e quindi, sui livelli di integrazione sociale¹⁰⁸. I chiari effetti moderatori della diversità si evincono però, anche dalla miglior comprensione degli obiettivi, da parte dei soggetti che godono di stessi livelli di tenuta organizzativa tra di loro. Un confronto per valutare la portata delle differenti variabili nel moderare gli effetti dei conflitti, non è come detto precedentemente agevole. Uno degli aspetti che si deve infatti evidenziare, è relativo allo stato secondo cui alcune variabili legate alla diversità, come l'età o il genere dei membri, avendo dei tratti comuni, come essere ad esempio facilmente osservabili, vengono visti dagli studiosi alla stessa stregua, e spesso vengono incorporati entro schemi classificatori standard¹⁰⁹. Questo significa senza dubbio considerare il confronto tra le differenti variabili relativamente complesso da realizzarsi. Per la corretta definizione della diversità e per chiarire il ruolo delle altre che intervengono, condizionandone gli effetti, è bene anche presentare un quadro che valuti compiutamente tutte le fonti di influenza e condizionamento. Evidenziando le difficoltà insite in un processo di confronto delle differenti variabili e dei loro effetti sui processi organizzativi in maniera isolata, Zenger e Lawrence (1989) con le loro analisi, permettono di poter affermare che non esistono, di fatto, regole empiricamente dimostrate a supporto della tesi secondo la quale ogni variabile inciderebbe in un modo, piuttosto che in altro. Le conseguenze che le variabili demografiche hanno ad esempio, possono essere comprese meglio, soltanto se si considerano gli effetti congiunti di altri fattori. Williams e O'Reilly (1998), affermano, dopo aver condotto una disamina degli studi sulla diversità che copre circa quarant'anni, che per cogliere appieno gli effetti che la diversità provoca (compresi quindi anche gli effetti moderatori di alcune variabili), bisogna valutare il complesso contributo di tutti i fattori che a vario titolo concorrono a formare lo scenario di riferimento entro cui le organizzazioni agiscono. Per fare soltanto un esempio, la diversità di genere, da solo potrebbe condizionare le performance dei lavoratori¹¹⁰; una valutazione maggiormente incline alla realtà, dovrebbe tener conto dell'ambiente esterno, dei livelli di comunicazione, dei conflitti presenti, delle caratteristiche delle mansioni e delle organizzazioni¹¹¹. Con le giuste cautele quindi, si

¹⁰⁸ Come si vedrà meglio nel paragrafo destinato all'analisi dell'integrazione sociale, essa sembra essere collegata positivamente ai livelli di comunicazione tra i soggetti.

¹⁰⁹ Pelled, op. cit., Pelled ed altri, op. cit., O'Reilly ed altri, op. cit.

¹¹⁰ Gorman, 2005.

¹¹¹ Jehn ed altri, 1999.

potrebbe tentare almeno di riscoprire, le forze che singolarmente agiscono sui conflitti, spingendoli in una direzione, piuttosto che in un'altra. In riferimento alle altre variabili, bisogna premettere che sebbene le difficoltà insite in un'azione di confronto degli effetti che le differenti leve demografiche generano, alcune delle ricerche analizzate, orientandosi verso direzioni simili hanno considerato la diversità come il risultato di forze e caratteri e l'hanno valutata in modo tale da coglierne il contributo generale ed unitario. Numerosi studiosi, infatti, parlano di effetti della diversità, piuttosto che di effetti che le singole variabili generano sui processi organizzativi¹¹².

In contesti caratterizzati da alti livelli di globalizzazione (come quello americano ad esempio), l'esigenza di gestire la diversità ed in particolar modo, quella dell'etnia, risulta più pressante. Partendo dal presupposto che bassi livelli di tenuta organizzativa, conducono ad un aumento dei conflitti e prendendo in considerazione i risultati di alcune ricerche¹¹³, si può affermare che esiste un rapporto che lega l'eterogeneità del background etnico e culturale quindi, alla tenuta organizzativa. Più in particolare, le peculiarità culturali, tendono a convergere quando i gruppi sperimentano maggiori periodi di vita lavorativa in comune (Verkuyten e altri, 1993). Il reciproco scambio di informazioni, la risoluzione dei problemi che si presentano in ambito lavorativo, l'aumento quindi delle relazioni (non solo in senso quantitativo, ma anche qualitativo), consente agli individui di omogeneizzare il proprio bagaglio comportamentale ed il background personale, che induce i soggetti ad uniformarsi anche agli obiettivi che essi si prefiggono di raggiungere. Il modo in cui un gruppo si compone dal punto di vista etnico inoltre, evidenzia differenti modalità di formazione delle percezioni della discriminazione e quindi livelli di conflitti differenti, peraltro di difficile misurazione. O'Reilly ed altri (1989) ad esempio, affermano che la diversità di etnia nelle prime fasi di vita di un'organizzazione, produce effetti negativi riconducibili ai conflitti. Nelle fasi successive però, con il miglioramento delle relazioni informali, gli effetti positivi si manifestano in maniera consistente. Il problema rilevato, si ricollega di nuovo al tempo trascorso insieme dai lavoratori e all'importanza della presenza di buone relazioni informali che si sviluppano tra di essi. Tutto questo, non fa altro che confermare l'importanza per le aziende di dotarsi di una solida e soprattutto flessibile struttura

¹¹² Dose, op. cit., Ancona e Caldwell, op. cit., Pelled e altri, 1999.

¹¹³ O'Reilly ed altri, 1989, Watson e altri, 1993, Bachner e Hesketh, 1994.

organizzativa, che permetta lo sviluppo di relazioni che non siano necessariamente quelle previste dai canoni organizzativi (la divisione formale e l'assegnazione di compiti e mansioni previste ad esempio dagli organigrammi), quanto piuttosto lo sviluppo di relazioni basate sulla conoscenza, la fiducia ed il reciproco rispetto.

La differenza delle risorse umane dal punto di vista etnico, incide quindi in maniera non trascurabile sui processi che si svolgono all'interno dei gruppi, come ad esempio la percezione della discriminazione attuata nei confronti di determinate classi di individui. Bachner e Hesketh (1994), affermano che membri che provengono da differenti paesi, colgono in maniera differente la discriminazione nei gruppi. In parole più semplici e dirette, una differenza dal punto di vista etnico / culturale tra i lavoratori, porta una maggiore sensibilità nell'avvertire i processi discriminatori in atto in una società e nei gruppi che la compongono. L'incrocio teorico che può essere fatto, attiene quindi, al modo di formazione delle idee, all'incidenza di alcuni fattori (come ad esempio la differenza del background etnico dei membri, come in questo caso), sulla formazione delle percezioni e la tenuta organizzativa dei membri stessi. Anche se vi sono sostanziali differenze etnico / culturali, tra gli individui, queste possono essere attenuate o addirittura annullate, aumentando l'integrazione sociale, aumentando il periodo di tempo trascorso insieme, migliorando soprattutto i rapporti esistenti.

Altre ricerche però, nonostante l'importanza di questi aspetti, si orientano in direzioni totalmente opposte a quelle fin qui esaminate. Dose e Klimoski (1999) ad esempio, affermano che in genere le aziende tendono ad assumere personale che presenta caratteristiche simili agli altri dipendenti o che si conformano ai canoni stabiliti dall'organizzazione in generale. Già in fase di selezione del personale, viene di fatto suggerito che, se si è costretti a selezionare un insieme di candidati demograficamente differenti (dal punto di vista razziale ad esempio), conviene valutare in maniera positiva gli individui che presentano valori conformi a quelli dell'organizzazione. Questa affermazione può essere analizzata, pensando ai selezionatori (e quindi in genere ai responsabili delle risorse umane), come una sorta di filtro per evitare di portare all'interno dell'organizzazione fonti di conflitto, che, di fatto, non moderano la diversità, anzi la ampliano ed in senso negativo. Per congiungere la diversità di etnia, razziale e di genere, ai suoi effetti, Sher (1999), invoca la giustizia ed auspica il riconoscimento delle pari opportunità per le minoranze, attraverso il riconoscimento di

entità morali che accolgano gli individui in base alle proprie caratteristiche, includendoli in gruppi da salvaguardare e proteggere. Quest'ultima impostazione, anche se può rientrare a pieno titolo in questo tentativo di distinzione delle caratteristiche demografiche e del loro più o meno accentuato carattere di moderatori dei conflitti, si ritiene debba essere annoverata tra i contributi sulla diversità che si riferiscono al riconoscimento dei diritti nella società (come è risultato essere quello dell'Affirmative Action). Ancorare la diversità al riconoscimento dei diritti, senza tuttavia riconoscerne la valenza che si delinea sui conflitti, sembra essere proprio per i fini di questo lavoro, un'attività scevra da ogni possibile implicazione pratica e di considerazione della realtà. Lo stesso autore, conclude, che i trattamenti preferenziali che vengono adoperati per gli individui appartenenti a gruppi di minoranza, non consentono di dotare tutti gli individui di stesse opportunità, ma soltanto di combinare al meglio le ineguaglianze presenti nelle organizzazioni. Questo però, non vuol dire rassegnarsi a concepire gli effetti della diversità (i conflitti quindi) come caratteri non controllabili; anzi lo sforzo da compiere, è quello di identificare non soltanto le cause dei conflitti, ma anche rintracciare quei fattori che concretamente li riducono e permettono alla diversità di apportare vantaggi competitivi e duraturi per le organizzazioni. Dalla disamina della letteratura che è stata sviluppata sull'argomento, è emerso anche che le analisi combinate che riguardano le differenti leve demografiche, non sono tante. Questa affermazione, trova conferma anche se in riferimento a studi ormai non più recenti, nella ricerca condotta da Reskin e altri (1999). Il problema potrebbe essere semmai riconducibile alla difficoltà insita ad esempio nel coniugare insieme gli effetti della diversità di etnia, con quelli propri della tenuta organizzativa, oppure con quelli relativi alla differenza di età tra i lavoratori e misurarne le modalità che singolarmente essi apportano.

In conclusione, si avverte l'esigenza di dire che la considerazione e l'analisi di tutte le variabili afferenti la diversità, è stata fatta per esigenze di completezza di trattazione del problema e per fornire un quadro completo degli studi condotti sull'argomento, oltre che per comprendere la differenza con il genere nel condizionare i processi dei gruppi. Alcune leve, infatti (come ad esempio quella della diversità di etnia), sono state considerate solo marginalmente nell'analisi empirica dei dati (rilevando soltanto la provenienza del personale dipendente del gruppo analizzato).

1.3.4 IL RAPPORTO DELLE VARIABILI DEMOGRAFICHE CON L'AMBIENTE

Si è visto, come spesso la diversità, per essere valutata positivamente, necessita di una sua corretta interpretazione e di un adattamento continuo ai casi particolari. In letteratura alcuni autori hanno valutato le conseguenze di una mancata gestione della diversità¹¹⁴, oppure ancora della mancata considerazione del fattore ambientale¹¹⁵, evidenziando, a volte anche in maniera latente e non immediata, la necessità di non ancorarsi a leggi che regolano le organizzazioni in maniera vincolante¹¹⁶. In generale quindi, quando si afferma che la diversità può avere effetti positivi sui gruppi, sui processi che al loro interno si sviluppano, ed in definitiva sugli ambienti di riferimento, ci si riferisce al fatto che il concorso multiplo di diverse conoscenze, abilità, esperienze, culture e quindi in definitiva di diversi modi di affrontare i problemi che quotidianamente si presentano, rappresenta un punto di forza che è bene non trascurare¹¹⁷, anche se a primo impatto la sua considerazione potrebbe risultare logica ed automatica. Secondo gli autori della relazione citata, l'attenzione deve necessariamente spostarsi su un'appropriata gestione che debba valutare il modo più corretto di combinare le risorse disponibili, al fine di valorizzarle, aumentandone la reciproca sinergia. Parlare di variabili demografiche, significa anche scorgere ed indagare il rapporto che esiste tra di esse. Secondo alcuni autori¹¹⁸, anche se labile, esiste un rapporto tra le variabili demografiche e la frequenza delle comunicazioni, a testimonianza del fatto che lo sviluppo delle relazioni informali viene condizionato anche dal background degli individui che compongono una data organizzazione. E' bene, infatti, ricordare, che l'analisi demografica, non si deve limitare soltanto ad individuare la distribuzione in termini numerici delle popolazioni che compongono i gruppi¹¹⁹, ma deve scorgere, le relazioni (comunicazione esistente e coesione) tra gli

¹¹⁴ Bombelli, 2003.

¹¹⁵ Come affermano essere invece importante le teorie contingenti legate ai pensieri di Lawrence e Lorsch, op. cit., Thompson, 1967, Burns e Stalker, 1961.

¹¹⁶ Ci si riferisce in questo caso al rifiuto delle regole proprie delle teorie classiche del "one best way".

¹¹⁷ Paper elaborato da Fondazione Enrico Mattei, 2003, op. cit.

¹¹⁸ Lawrence, op. cit.

¹¹⁹ Per approfondire meglio questo argomento, si rimanda ai capitoli successivi, nei quali verrà affrontata in maniera più dettagliata la diversità di genere e la sua origine.

individui¹²⁰, per permettere una più corretta valutazione che tenga in opportuno conto dell'ambiente di riferimento. L'influenza delle variabili demografiche, incide anche sui processi che mettono in comunicazione l'azienda con l'ambiente esterno di riferimento, e come ribadiscono Ancona e Caldwell (1992), esiste una relazione positiva tra le variabili demografiche e la frequenza delle comunicazioni esterne.

Compito precipuo delle teorie demografiche, è quindi quello di indagare sulla composizione, sulle relazioni esistenti a tutti i livelli (internamente ed esternamente quindi) e rilevare le possibili non omogeneità nella rappresentazione di alcuni gruppi¹²¹.

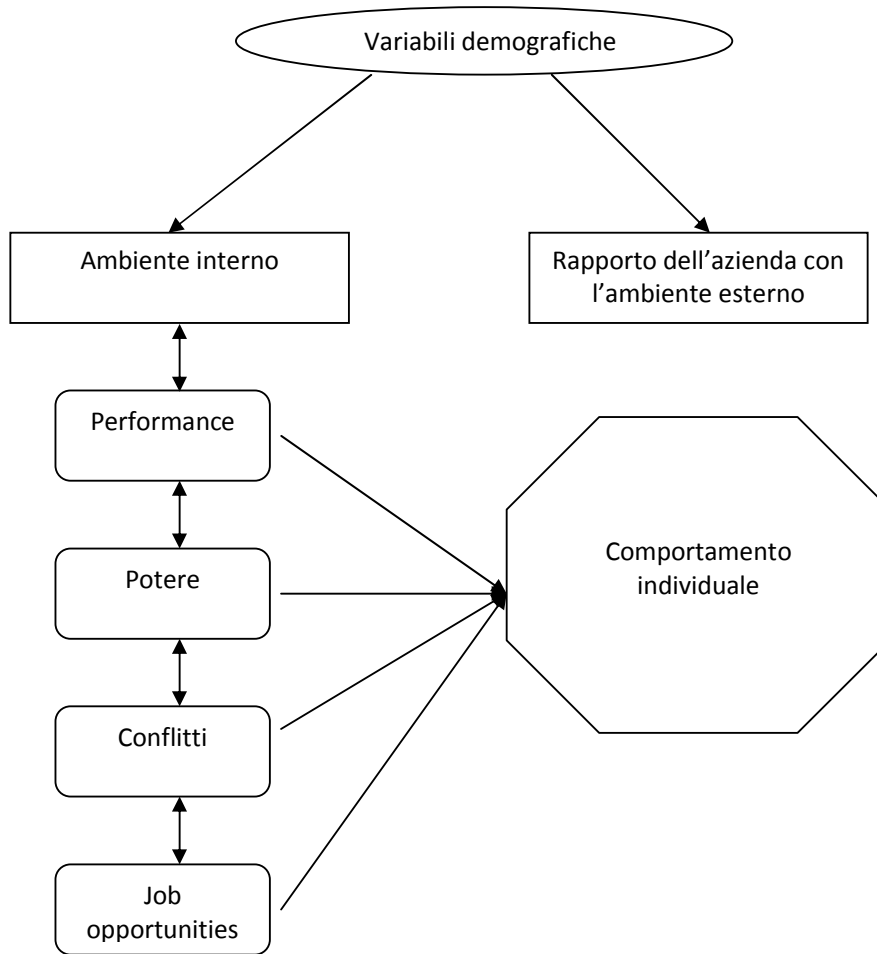
Come si evince dalla Figura 2.1, l'insieme delle variabili demografiche ed il rapporto con l'ambiente interno, incidono sulle performance dei singoli individui, danno forma alla struttura ed alla composizione del potere nei gruppi, generano conflitti e modificano le opportunità di carriera per i lavoratori. Il rapporto esistente tra questi condizionamenti e l'ambiente interno, alla luce di quanto fino adesso esaminato, assume una valenza che va in una doppia direzione: le variabili si condizionano cioè a vicenda e condizionano l'ambiente interno all'organizzazione. E' stato inoltre rilevato, che l'insieme delle variabili demografiche però, incide anche sul rapporto dell'azienda con il suo ambiente esterno di riferimento¹²².

¹²⁰ Stewman, op. cit.

¹²¹ Ely, 1994.

¹²² In questo caso, la letteratura esaminata, non fa esplicito riferimento al rapporto che lega l'ambiente esterno ed il comportamento degli individui.

Figura 1.3: L'impatto delle variabili demografiche sugli individui e sui gruppi (Fonte: elaborazione propria su opere citate).



In riferimento all'ambiente entro cui operano le variabili demografiche, sarebbe anche interessante tentare di predire, ciò che può indicare un set predefinito di variabili. Più semplicemente, si potrebbe indagare sulla reale opportunità di stabilire a priori quali siano le condizioni che si devono verificare, affinché un dato insieme di variabili demografiche (sesso, età, genere ad esempio), possa pre - configurare o più semplicemente condizionare, l'autour entro il quale l'organizzazione agisce. Si può allora stabilire, in riferimento all'ambiente interno, quali siano le variabili demografiche che risultano essere decisive, importanti e pregnanti al fine di una corretta implementazione di programmi atti a gestire correttamente le risorse umane? Per questa domanda, forse così specifica, non esiste una risposta univoca, ma quello che interessa

comprendere, è almeno stabilire se si può parlare di variabili “gestibili” rispetto all’ambiente o almeno se si tratta di variabili che possono condizionare il comportamento umano, influenzandolo in diversi modi. Una sorta di risposta al quesito, proviene dai risultati di disparati studi, che dimostrano, infatti, che le variabili demografiche incidono sull’ambiente interno delle aziende, condizionando gli individui, il loro comportamento e le loro inclinazioni nei confronti dei terzi, con i quali essi entrano in contatto in maniera differente¹²³. Ritornando al discorso intrapreso poco prima, relativamente alla misurazione delle variabili demografiche, potrebbe risultare utile ed interessante, considerare i confini entro cui la demografia organizzativa agisce e sviluppa i suoi assunti¹²⁴, confini che dovranno essere definiti nella fase preliminare della ricerca ed implementati per ottenere e verificare le ipotesi definite. Alla luce di quanto accennato, vengono identificate 5 caratteristiche per individuare il background di riferimento di un contesto che si inizia a studiare dal punto di visto demografico – organizzativo:

- Le unità demografiche, che rappresentano il livello a cui l’analisi si riferisce¹²⁵;
- Gli attributi dei dati raccolti¹²⁶;
- Il dominio di studio, inteso come il contesto entro cui l’analisi viene di fatto seguita;
- La misurazione delle variabili demografiche raccolte e che si vogliono analizzare¹²⁷;
- Meccanismi utilizzati per la spiegazione di una teoria o per la verifica di determinate ipotesi.

L’intenzione di riportare questa distinzione, relativa alla definizione del contesto entro cui effettuare l’analisi demografica, è stata dettata dall’importanza attribuita, in

¹²³ Per citare solo alcuni esempi, si vedano Powell e Jacobs, 1984, Kane, 1995, Acker e Van Houten, 1974.

¹²⁴ La classificazione che segue, fa riferimento al lavoro di Lawrence, op. cit.

¹²⁵ L’autrice fa riferimento ai livelli di individuo, gruppo e azienda, ipotizzando anche combinazioni di analisi tra i diversi livelli ed allo stesso tempo.

¹²⁶ La distinzione degli attributi è molto importante nel definire il livello di analisi. Si possono considerare attributi relativi ad aspetti immutabili come genere ed età; attributi che descrivono relazioni tra l’individuo e l’azienda come il tempo di permanenza del singolo nell’organizzazione; attributi che descrivono posizioni individuali e contingenti, come ad esempio lo status sociale.

¹²⁷ A tal proposito la misurazione può essere semplice, se l’analisi che si svolge è riferita allo stesso livello a cui i dati raccolti si riferiscono (come ad esempio all’analisi del genere che è individuale e viene riferito agli individui) oppure complessa, se viceversa il livello di analisi è diverso (ed in genere superiore) a quello dei dati raccolti (come ad esempio ad un confronto interorganizzativo di variabili raccolte e riferite ad individui).

fase di studio della letteratura, al contesto di analisi da svolgere, per tentare successivamente di definire meglio i confini entro cui agire, stabilire quali siano i dati da raccogliere, individuare il livello di analisi più opportuno verso cui indirizzare la ricerca e misurare correttamente i dati raccolti.

1.4 RECENTI SVILUPPI TEORICI NEL DIVERSITY MANAGEMENT

Da quanto è stato affermato fino a questo momento, è possibile evincere l'esistenza di un legame tra la diversità ed i singoli individui che partecipano all'azione organizzativa¹²⁸. Questo legame, sembra essere molto sottile, ma allo stesso tempo decisivo per la corretta valutazione della diversità. Per comprendere la natura di questo legame, bisogna infatti pensare che la diversità all'interno dei gruppi, proviene in prima istanza dagli stessi individui, che sono portatori di peculiarità proprie, di propri interessi i quali dal canto loro, incidono sui processi che all'interno dei gruppi si sviluppano. McGregor (1960), afferma che in generale gli individui non sono propensi a raggiungere i propri obiettivi con uno sforzo di gruppo, ma si muovono implementando comportamenti e strategie che spingono i medesimi ad agire in maniera isolata. Le tendenze, osservando la realtà però, appaiono indubbiamente diverse, ed altri studi confermano in effetti l'importanza dei gruppi, proprio perché gli stessi individui agiscono in differenti gruppi¹²⁹ in quanto ricoprono differenti ruoli (sia formali che informali)¹³⁰. Quanto affermato permette di fare una riflessione critica asserendo che in linea generale esiste una sostanziale incongruenza con quelli che sono i fini individuali e quelli dei gruppi e delle organizzazioni. L'incongruenza in effetti, parte proprio dall'esame che viene in genere svolto sui processi organizzativi, nel quale si considera una dicotomia che prevede un'analisi psicologica da un lato (relativa agli individui ed alla sfera personale propria di ciascuno di essi) e sociologica dall'altro (considerando

¹²⁸ Anche se questo argomento meriterebbe ulteriori approfondimenti, è bene ricordare che l'azione (o relazione) organizzativa, è definita da De Vita, op. cit. come "... un fenomeno sociale in cui l'attività generata da un attore, comporta il coinvolgimento non casuale (deliberato) di uno o più altri attori".

¹²⁹ Franco, op. cit.

¹³⁰ Ferraro, 2000.

quindi i processi di gruppo che si sviluppano all'interno delle organizzazioni)¹³¹. Una valutazione tra i due differenti tipi di obiettivi, ad esempio, mette in evidenza come i primi siano il risultato di a volte divergenti ed egoistici aspetti, derivanti dalla personalità propria di ciascun individuo, che si scontra con la considerazione che viene fatta per i fini organizzativi, previsti in via formale negli atti costitutivi (fini di lucro e non di lucro) o ricavabili dall'analisi della cultura organizzativa¹³². Alcune ricerche, pur ammettendo che le caratteristiche demografiche non permettono direttamente di valutare i processi dei gruppi (in controtendenza rispetto agli assunti del Diversity Management), affermano che è importante analizzare i valori che spingono gli individui a svolgere una data mansione¹³³. L'autonomia nello svolgimento di una mansione o il livello di achievement (che attiene al conseguimento degli obiettivi prefissati), rappresentano ad esempio caratteri importanti per definire la valenza attribuita ad una data mansione da parte di un individuo. Quello che si vuole evidenziare è che questi valori sono importanti fattori che incidono sul livello di considerazione di un lavoro da parte degli individui e favoriscono una maggiore consapevolezza su quanto i lavoratori svolgono. I primi studi che si sono concentrati sulla necessità di fornire una spiegazione dei fenomeni organizzativi ed in particolare della ricerca di una soluzione migliore di divisione e di organizzazione del lavoro, sono state le teorie classiche¹³⁴. In questa sede conviene quindi capire fin da subito il perché si avverte l'esigenza, di trattare della diversità come di un fattore facente parte delle organizzazioni e dei suoi processi. Una caratteristica che infatti emerge dallo studio sulla diversità e che lega la stessa all'individuo, è il differente approccio con cui le teorie classiche¹³⁵, affrontano l'aspetto umano del lavoro. Evitando di affrontare nel dettaglio gli spunti che queste teorie hanno fornito alla scienza organizzativa, è importante rilevare la differenza nel modo di concepire le risorse umane tra il Diversity Management e le teorie classiche.

¹³¹ Bolognini, 2002.

¹³² Argyris, 1957.

¹³³ Dose, op. cit.

¹³⁴ Mercurio, Testa, op. cit.

¹³⁵ Ci si riferisce alle teorie dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro elaborata da Taylor (1947), la teoria della Direzione Amministrativa di Fayol (1916) ed a quella burocratica di Weber (1922).

La necessità di ricorrere alla divisibilità delle mansioni, la ricerca di regole universali per il funzionamento delle aziende¹³⁶, l'impostazione di forme ideal – tipiche di potere, consentono di poter riflettere sul fatto che le teorie classiche nel complesso, non hanno indagato a fondo su aspetti ritenuti salienti per un'analisi compiuta sugli individui ed in particolare sul valore aggiunto che essi sono in grado di apportare alle organizzazioni. L'unica corrente di pensiero che ha preso spunto dall'individuo come base di analisi, può essere considerata quella della Direzione Amministrativa, facente capo a Fayol (1916). Questo filone teorico, infatti, ha approfondito il discorso relativo all'impatto che ogni individuo ed in particolare coloro i quali si trovano a dirigere i gruppi, hanno nell'esplicitare le funzioni di direzione e gestione delle risorse umane. Ogni individuo all'interno dell'organizzazione, viene valutato quindi per le capacità e le competenze che possiede, nell'esplicitare le funzioni direttive e di comando¹³⁷. Ritornando al problema da analizzare in questo lavoro, l'attenzione delle teorie organizzative che considerano la diversità, si è spostata sulle variabili demografiche, che secondo Pfeffer (1983) permettono una migliore e più accurata misurazione dei processi e delle variazioni degli stessi all'interno delle organizzazioni. Ecco allora che lo spostamento dell'oggetto di analisi, rispetto alle teorie classiche, appare ancora più marcato di come era stato inteso all'inizio di questa discussione. Le teorie della diversità, puntano ad identificare i caratteri che diversificano il background di un individuo, da quello di un altro, includendo elementi che nelle ricerche passate spesse volte non erano state enfatizzate in maniera esaustiva e considerate con la giusta importanza che il problema merita. L'assetto educativo o il livello culturale più precisamente, di un individuo ad esempio, può essere preso in considerazione per studiare e definire meglio indicatori socio – economici, motivazionali la propensione al rischio facenti capo all'individuo stesso¹³⁸, oppure ancora il sesso di una persona può essere valutato per esprimere le modalità ed il grado degli stereotipi legati alla realtà¹³⁹. L'aspetto più rilevante sembra essere proprio questo modo di interpretazione della realtà, dei segnali che le

¹³⁶ Il pensiero comune a tutte le teorie classiche è, infatti, collegato al principio del “*one best way*”, che considera la necessità di rintracciare il migliore modo di organizzare le risorse umane (Mercurio, Testa, op. cit.).

¹³⁷ Il riferimento alle teorie classiche in questa parte del lavoro, deve essere considerato solo come spunto di confronto relativo all'importanza che la considerazione della diversità ha avuto nel passato e sta avendo nei contesti organizzativi moderni.

¹³⁸ Pfeffer, op. cit.

¹³⁹ Gorman, 2005.

caratteristiche possedute dai soggetti inviano agli osservatori ed alle aziende più in particolare e del valore che a queste caratteristiche viene attribuito nel predire taluni aspetti della vita organizzativa ma anche privata delle persone. Nella prima parte di questo capitolo, si è ad esempio parlato della diversità, riferendosi ad essa come ad un fenomeno di inclusione e di lotta alla discriminazione. Analizzando più da vicino questa corrente, dagli anni ottanta agli anni novanta, essa può essere vista maggiormente come il riconoscimento istituzionale delle discriminazioni avvenute negli anni passati. Il successivo passo, è stato poi quello della realizzazione della base normativa, che ha permesso di rendere accessibile a tutti il raggiungimento dei propri obiettivi. Oggi, la politica della diversità, estendendosi nelle aziende come strategia di gestione delle risorse, può essere concepita come tentativo di valorizzazione delle competenze individuali che hanno un'importanza forse definibile preponderante per le aziende, diversamente da come avveniva nel passato, in cui l'obiettivo principale sicuramente non era quello di considerare gli individui allo stesso livello di come oggi invece si tenta di fare¹⁴⁰. E' proprio a partire dal periodo immediatamente successivo agli anni ottanta (nascita dei primi movimenti collegati al Diversity) che le ricerche organizzative si concentrano maggiormente verso lo studio di fenomeni che guardano alle variabili demografiche come a fattori che possono anticipare e scoprire i processi mentali. Emerge quindi dalle ricerche analizzate, che lo studio delle caratteristiche degli individui, oltre ad anticipare i processi mentali cognitivi, potrebbe servire a valutare l'ampiezza e la qualità dei risultati aziendali (performance)¹⁴¹.

¹⁴⁰ Bombelli, op. cit., parla appunto di questa differenza, enfatizzando l'importanza dei contributi che i singoli apportano alle organizzazioni e dei vantaggi organizzativi che derivano da una positiva valutazione delle differenze.

¹⁴¹ Si vedano ad esempio Lawrence, op. cit. e O'Reilly ed altri, op. cit.

CAPITOLO SECONDO

IL GENDER GAP: POSSIBILI IMPLICAZIONI TEORICHE E PRATICHE

2.1 I PRINCIPI CHE MUOVONO IL GENDER GAP

In questo capitolo, verranno analizzate, le determinanti di una delle leve della diversità: quella del genere appunto. Le tematiche affrontate, saranno trattate secondo impostazioni che vedono la diversità tra uomo e donna in particolare, come un costo che la società e più direttamente le aziende, sopportano quando sono presenti aspetti come la mancanza di comunicazione, di informazioni, la presenza di distorsioni mentali, su taluni aspetti della vita, ed in particolare la loro mancata gestione da parte della dirigenza. Il criterio che guida questo lavoro, si associa inoltre, a quello proprio, anche se a volte indiretto, delle correnti di pensiero del Diversity Management, che, di fatto, considerano penalizzate, quelle organizzazioni che non riescono a decifrare correttamente le informazioni che la diversità (e nel caso presente quella di genere), trasmette.

Delineando inizialmente i principi alla base del gender gap, ed enfatizzando le correnti teoriche che attorno all'argomento ruotano, si svilupperanno gli assunti successivi, collegati da un lato ad una breve analisi delle teorie classiche ed alla verifica della carenza di riferimenti rivolti al genere, dall'altro alle cause delle possibili diversità in atto da sempre nel rapporto uomo / donna ed ai risvolti su alcuni aspetti specifici, che si manifestano nella vita quotidiana. Nella parte finale invece, verranno affrontati i temi delle implicazioni che la diversità di genere comporta, se lasciata libera di estendere i suoi effetti.

Se parte degli studi organizzativi si è diretta verso l'analisi compiuta della diversità, dando vita peraltro ad ulteriori e differenti campi di studio, ognuno dei quali orientato verso più mirate analisi delle differenti leve, la ragione è senza dubbio quella di rintracciare nuove combinazioni tra le risorse umane, per garantire maggiori livelli di performance aziendali.

L'interesse per argomenti quali il genere, trova origine da una serie di fattori legati alle esigenze di una corretta gestione delle risorse umane, che allo stesso tempo, abbia un collegamento con la realtà, considerando gli aspetti qualitativi della vita dei lavoratori. Questa pregnante esigenza, oltre che dalle teorie del Diversity Management, viene avvertita in maniera forte anche da chi critica gli assunti alla base del positivismo, e riconosce la necessità di conciliare lo studio delle organizzazioni, ricercando un compromesso tra teoria ed analisi delle emozioni, sensazioni, propri a ciascun individuo. La gestione della diversità ed isolatamente quella del genere, hanno però trovato terreno fertile nelle organizzazioni, soltanto da poco tempo. A distanza di non più di vent'anni, questo tema sta assumendo una portata ed un significato tali, tanto da poter ritenere che rappresentano oggi una parte non indifferente delle politiche organizzative.

L'importanza di trattare il problema del genere ed analizzarlo congiuntamente alle organizzazioni, si ricollega alla considerazione che esso rappresenta il primo fattore o la prima categorizzazione con la quale il mondo sociale è differenziato. Questa caratteristica, oltre a trovare conferma nell'osservazione personale della quale ciascuno di noi può servirsi, trova anche ampia applicazione negli studi moderni della diversità e della gestione delle risorse umane, collegata al filone di studi del Diversity Management¹⁴².

L'importanza di definire la diversità di genere, esula però dalla semplice definizione dei due termini: diversità da un lato e genere dall'altro. Sorvolando in questa sede sul concetto di diversità, peraltro già ampiamente dibattuto nel primo capitolo, è importante chiarire quale sia la valenza data a quello del genere. Analizzando in maniera scevra la parola "genere", si potrebbe cadere nella tentazione di fornire una definizione collegata esclusivamente al concetto comune cui esso si riferisce, ovvero alla classica distinzione uomo / donna, ed alle diverse implicazioni che il riconoscimento di questa differenza presuppone. Ciò che invece interessa svelare in maniera prevalente, è non tanto la definizione ad esso collegata, ma cosa di fatto determina il genere stesso all'interno dei gruppi e le implicazioni concrete che si hanno a livello di azienda, nel caso di forti differenze rilevate tra i due sessi. Si tratta di comprendere quindi se il genere è un problema che origina da fattori biologici, naturali, oppure se è proprio il modo in cui la

¹⁴² Si consultino, per richiamare l'argomento, le opera già citate di Lawrence, 1997, di Kanter, 1977.

diversità, quella di genere in particolare, all'interno delle società, a determinare queste differenze sulle percezioni e soprattutto sul modo in cui si vengono a formare le idee tra gli individui, oppure ancora semplicemente è il risultato della casualità.

Il principale movente verso la costruzione di una teoria sulle differenze di genere, è senza dubbio, la conclamata disparità, in termini di trattamento, di incentivi, di raggiungimento di elevati livelli gerarchici e di condivisione di sfere di potere e controllo, rilevabile tra uomini e donne. Le tendenze degli studi presenti sull'argomento, confermando l'interesse verso cui questo lavoro si dirige, dimostrano inoltre, che il genere è un aspetto importante nelle organizzazioni, in quanto dà forma ai processi che si sviluppano nei gruppi e subordina l'azione organizzativa all'implementazione, da parte dei dirigenti, di azioni volte alla risoluzione di conflitti e dei problemi che all'interno dei gruppi, il genere può determinare.

Più precisamente, la teoria del Gender Diversity¹⁴³, nasce intorno agli anni '90, e trova spunto da correnti di pensiero di natura femminista, che cercando di mettere ordine nella miriade di scritti, studi ed analisi empiriche sulle differenze di genere, vogliono teorizzare e fissare determinati assunti, prima trascurati o poco enfatizzati. L'opera di Acker (1990), a tal proposito, è ritenuta, la teoria madre delle diversità di genere¹⁴⁴. In effetti, fino al 1990, analizzando la letteratura presente, si assiste ad una serie, definibile cospicua, di analisi e studi empirici, che, di fatto, non porta a nessuna teorizzazione ben definita che abbia come base portante le differenze uomo / donna. I dibattiti sul genere, e la loro incapacità ad essere considerati in maniera unitaria, si palesano anche nella scarsità di contributi che analizzino i rapporti dei membri (della loro diversità di genere quindi) con le organizzazioni. Le esigenze verso cui convergono le moderne organizzazioni, non permettono in maniera assoluta, di poter far a meno di queste considerazioni; tanto più che l'aumento della presenza delle donne, come già visto per la diversità in generale nel corso del primo capitolo, nel mondo lavorativo e soprattutto negli ultimi decenni, ha imposto costanti riadattamenti delle politiche di assunzione che hanno inciso anche sulla struttura demografica stessa. La ricerca condotta sul genere, continua ad avere una significativa influenza, dovuta da un lato

¹⁴³ In particolare questo filone di studi, si distingue da quello proprio e più generale, analizzato nel primo capitolo, relativo alla diversità in maniera più marcata, proprio per la particolare enfasi attribuita alle differenze dal punto di vista del genere.

¹⁴⁴ Britton, 2000.

all'accrescimento in termini qualitativi del problema (garanzia del riconoscimento di livelli di una vita lavorativa migliore per le donne¹⁴⁵) e dall'altro dall'aumento in termini quantitativi delle donne, in ruoli che prima ad esempio non venivano da esse ricoperti¹⁴⁶. A tutto ciò, bisogna aggiungere che gli studi sul genere, hanno focalizzato in maniera crescente l'attenzione sulla comprensione dei ruoli e sui comportamenti assunti dagli individui¹⁴⁷. Questo processo è accompagnato da una crescente importanza delle teorie demografiche, di cui il genere è parte integrante.

Per poter parlare di diversità di genere, è indispensabile quindi pensare all'organizzazione come non neutrale dal punto di vista del genere (gender neutral). Proprio per questa serie di motivi, gli studiosi concordano nel distinguere le organizzazioni anche a seconda della più o meno accentuata presenza maschile (male dominated), femminile (female dominated). Se si ammette l'esistenza di organizzazioni sessualmente neutrale, ovvero che non vengono condizionate dalle differenze esistenti tra uomo e donna, si ammette anche che non esistono elementi per valutare la dominanza di un gruppo (uomo o donna che sia) sull'altro, e quanto detto fino a questo momento, non avere nessun valore. Secondo i fautori della teoria della diversità di genere, la testimonianza che le organizzazioni non sarebbero neutrale dal punto di vista del sesso, ma condizionate dal genere e dalle diversità che esso comporta (gendered), sarebbe riscontrabile da alcuni elementi così sintetizzabili:

- La divisione del lavoro, del potere, il ruolo della famiglia e del mercato del lavoro, sono condizionate dalle differenze di genere (Fotler ed altri, 1980; Acker, 1990; Reskin ed alti, 1999; Tomaskovic – Devey e Skaggs, 2002);
- La presenza di simboli, immagini e valori, attribuite all'una o all'altra parte, spiegherebbe e rinforzerebbe il significato della divisione e della diversità nei gruppi in generale e nelle aziende in particolare (Nieva e Gutek, 1980);
- L'insieme delle relazioni ed interazioni tra i membri dei gruppi, contribuisce ulteriormente a chiarire la più o meno accentuata differenza uomo / donna, nella valutazione ad esempio delle attitudini mentali, fisiche che caratterizzano

¹⁴⁵ Tomaskovic e Skaggs, op. cit.

¹⁴⁶ Fotler e Bain, 1980.

¹⁴⁷ Riley, 1999.

diversamente uomini e donne e testimoniata da alcuni studi di natura biologica ad esempio (Halpern, 1992; Lawrence e Lorsch, 1967);

- La stessa consapevolezza per uomo e donna di essere diversi, fattore che si ripercuote necessariamente nella formazione degli stereotipi e delle percezioni (Gorman, 2005; Macan ed altri, 1994).

L'analisi delle suindicate variabili, permette di comprendere l'origine della diversità di genere, per poterla scrutare sotto diversi aspetti, cogliendone i tratti principali ed in modo particolare comprendendo quali effetti essa può indurre. Si ritiene che una valutazione di tutti questi aspetti in maniera congiunta, risulti decisiva per comprendere se la diversità di genere in primo luogo possa essere realmente condizionata da questi fattori, e qual è il grado di importanza che ciascuno di essi riveste nel determinare questi effetti. L'azione sulla quale ci si concentrerà in questo lavoro, è quindi quella tentare di comprendere la direzione dalla quale queste differenze provengono e determinarne il valore in termini sociali, senza tuttavia avere la presunzione di potere e riuscire ad implementare analisi sull'esatta considerazione di questo aspetto.

Le organizzazioni, sono in effetti, dominate numericamente, dal punto di vista della qualità delle relazioni, delle remunerazioni e delle possibilità di carriera, dagli uomini. Acker (1990), apporta dati precisi sull'egemonia maschile nel mondo del lavoro; egemonia intesa sia dal punto di vista numerico, sia da quello qualitativo, ovvero relativamente a ruoli e posizioni gerarchiche ricoperti. Questa condizione di crescente o alquanto stabile disparità tra uomo e donna, porterebbe all'aumento o alla conservazione di un alto livello di segregazione di genere di alcune mansioni, all'oppressione, alla discriminazione ed ai bassi livelli salariali per le donne stesse.

Queste affermazioni, potrebbero risultare a primo impatto, relativamente forte, ma se si pensa alla portata del problema, alle implicazioni che esso determina ed alla realtà di molte, se non della maggioranza delle organizzazioni, si può ben comprendere quanto detto. Affermare ciò, significa vedere le organizzazioni come entità la cui struttura è composta da soggetti diversi dal punto di vista del genere, comprendere il valore della presenza di queste disparità, indagare sui problemi che esse generano e trovare strategie opportune per risolverli. Questo rappresenta in essenza, l'insieme dei principi, che muovono la gestione della diversità, in direzione del genere e della necessità di rilevare

il gap esistente tra uomo e donna. Si ritiene importante, non trascurare nessun aspetto che tale eterogeneità comporta, a partire dalla rilevazione di differenze nelle retribuzioni, fino ad altre di tipo meramente sociale.

E' chiaro che, anche se non tutte le correnti di pensiero vanno nella stessa direzione, le linee guida comuni, si riferiscono alla diversità di genere, come ad una parte della diversità, che comporta conseguenze a volte rilevanti sulle strutture organizzative. Questa affermazione, viene peraltro confermata anche dai dati statistici a livello europeo e nazionale, che mostrano che il rapporto uomo / donna relativamente alla composizione demografica, è pressoché equo, ma la stessa equità non caratterizza la composizione della popolazione in età lavorativa. Le tabelle 2.1, 2.2 e 2.3, illustrano la situazione descritta.

Tabella 2.1 Popolazione Ue divisa per paesi (Fonte Instituto Nacional de Estadistica, Spagna e adattamento proprio, dati espressi in migliaia).

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
TOT EU-27													495.129
TOT EU-25							453.153	454.815	456.902	459.119	461.604	463.646	465.884
TOT EU-15	371.959	375.254	374.223	375.072	375.941	377.213	378.756	380.536	382.701	384.978	387.498	389.555	391.806
Belgio	10.137	10.143	10.170	10.192	10.214	10.239	10.263	10.310	10.356	10.396	10.446	10.511	10.585
Danimarca	5.233	5.251	5.275	5.295	5.314	5.330	5.349	5.368	5.384	5.398	5.411	5.427	5.447
Germania	81.678	81.817	82.012	82.057	82.037	82.163	82.260	82.440	82.537	82.532	82.501	82.438	82.315
Grecia	10.454	10.674	10.745	10.808	10.861	10.904	10.931	10.969	11.006	11.041	11.083	11.125	11.172
Spagna	39.223	39.431	39.525	39.639	39.803	40.050	40.477	40.964	41.664	42.345	43.038	43.758	44.475
Francia	57.844	59.522	59.726	59.935	60.159	60.513	60.915	61.326	61.735	62.130	62.638	62.999	63.392
Irlanda	3.609	3.620	3.655	3.694	3.732	3.778	3.833	3.900	3.964	4.028	4.109	4.209	4.315
Italia	57.301	58.844	56.876	56.904	56.909	56.924	56.961	56.994	57.321	57.888	58.462	58.752	59.131
Lussemburgo	410	412	417	422	427	434	439	444	448	452	461	469	476
Paesi Bassi	15.459	15.494	15.567	15.654	15.760	15.864	15.987	16.105	16.193	16.258	16.306	16.334	16.358
Austria	8.047	7.953	7.965	7.971	7.982	8.002	8.021	8.065	8.102	8.140	8.207	8.266	8.299
Portogallo	10.027	10.043	10.073	10.110	10.149	10.195	10.257	10.329	10.407	10.475	10.529	10.570	10.599
Finlandia	5.108	5.117	5.132	5.147	5.160	5.171	5.181	5.195	5.206	5.220	5.237	5.256	5.277
Svezia	8.827	8.837	8.844	8.848	8.854	8.861	8.883	8.909	8.941	8.976	9.011	9.048	9.113
Regno Unito	58.602	58.095	58.239	58.395	58.580	58.785	59.000	59.218	59.438	59.700	60.060	60.393	60.853
Rep. Ceca							10.267	10.206	10.203	10.211	10.221	10.251	10.287
Estonia							1.367	1.361	1.356	1.351	1.348	1.345	1.342
Cipro							698	706	715	730	749	766	779
Lettonia							2.364	2.346	2.331	2.319	2.306	2.295	2.281
Lituania							3.487	3.476	3.463	3.446	3.425	3.403	3.385
Ungheria							10.200	10.175	10.142	10.117	10.098	10.077	10.066
Malta							391	395	397	400	403	405	408
Polonia							38.254	38.242	38.219	38.191	38.174	38.157	38.125
Slovenia							1.990	1.994	1.995	1.996	1.998	2.003	2.010
Cecoslovacchia							5.379	5.379	5.379	5.380	5.385	5.389	5.394
Bulgaria							7.929	7.892	7.846	7.801	7.761	7.719	7.679
Romania							21.876	21.833	21.773	21.711	21.659	21.610	21.565
Croazia							4.437	4.444	4.442	4.442	4.444	4.443	4.441

Dati assoluti: entrambi i sessi

Tabella 2.2: Incidenza percentuale delle donne sulla popolazione europea (Fonte Instituto Nacional de Estadistica, Spagna e adattamento proprio).

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
TOT EU-27													51,05
TOT EU-25							51,31	51,29	51,27	51,25	51,23	51,20	51,18
TOT EU-15	50,98	51,27	51,26	51,25	51,25	51,23	51,21	51,19	51,16	51,14	51,11	51,08	51,05
Belgio	51,10	51,10	51,12	51,12	51,10	51,10	51,10	51,10	51,08	51,08	51,07	51,06	51,05
Danimarca	50,65	50,64	50,62	50,59	50,59	50,57	50,57	50,57	50,54	50,52	50,53	50,51	50,49
Germania	51,35	51,31	51,29	51,27	51,24	51,20	51,17	51,15	51,12	51,10	51,09	51,07	51,04
Grecia	50,64	50,50	50,47	50,47	50,47	50,47	50,50	50,50	50,50	50,50	50,49	50,49	50,48
Spagna	51,05	51,03	51,03	51,03	51,05	51,05	51,00	50,98	50,91	50,88	50,80	50,73	50,66
Francia	51,39	51,41	51,41	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,41	51,41	51,42	51,41	51,41
Irlanda	50,34	50,35	50,35	50,35	50,32	50,32	50,27	50,30	50,30	50,27	50,18	50,06	50,01
Italia	51,48	51,53	51,53	51,55	51,57	51,57	51,60	51,60	51,55	51,50	51,46	51,45	51,43
Lussemburgo	50,91	50,93	50,91	50,86	50,79	50,74	50,74	50,71	50,69	50,62	50,53	50,52	50,48
Paesi Bassi	50,55	50,54	50,57	50,54	50,54	50,54	50,52	50,50	50,50	50,52	50,53	50,55	50,55
Austria	51,50	51,76	51,74	51,71	51,69	51,67	51,62	51,55	51,50	51,48	51,43	51,37	51,35
Portogallo	51,81	51,81	51,81	51,78	51,78	51,76	51,74	51,69	51,67	51,64	51,62	51,60	51,60
Finlandia	51,32	51,31	51,27	51,24	51,24	51,22	51,17	51,15	51,12	51,10	51,07	51,05	51,04
Svezia	50,59	50,59	50,59	50,59	50,59	50,57	50,54	50,52	50,50	50,47	50,44	50,41	50,36
Regno Unito	50,98	51,39	51,36	51,34	51,31	51,29	51,24	51,20	51,15	51,10	51,06	51,02	50,97
Rep. Ceca							51,34	51,31	51,31	51,29	51,27	51,20	51,14
Estonia							53,87	53,90	53,92	53,94	53,94	53,94	53,95
Cipro							50,86	50,93	50,98	50,81	50,72	50,70	50,77
Lettonia							53,94	53,96	53,98	53,94	53,92	53,92	53,93
Lituania							53,23	53,27	53,29	53,31	53,34	53,38	53,41
Ungheria							52,45	52,47	52,49	52,52	52,53	52,52	52,52
Malta							50,52	50,50	50,45	50,47	50,44	50,41	50,32
Polonia							51,55	51,55	51,57	51,60	51,62	51,64	51,67
Slovenia							51,12	51,10	51,10	51,08	51,09	51,01	50,91
Cecoslovacchia							51,43	51,43	51,46	51,46	51,47	51,46	51,46
Bulgaria							51,29	51,31	51,36	51,41	51,45	51,50	51,55
Romania							51,12	51,15	51,20	51,22	51,24	51,25	51,26
Croazia							51,88	51,85	51,88	51,88	51,86	51,84	51,82

Tabella 2.3: Tasso di impiego uomini e donne 2002 – 2007 e gender gap (Fonte Eurostat, 2007).

	Donne		Uomini		Gender Gap	
	2002	2007	2002	2007	2002	2007
Eu - 27	54,4	58,3	70,4	72,5	16	14,2
Belgium	51,4	55,3	68,3	68,7	16,9	13,4
Bulgaria	4,5	57,6	53,7	66	6,2	8,4
Czech Republic	57	57,3	73,9	74,8	16,9	17,5
Denmark	71,7	73,2	80	81	8,3	7,8
Germany	58,9	64	71,8	74,7	12,9	10,7
Estonia	57,9	65,9	66,5	73,2	8,6	7,3
Ireland	55,4	60,6	75,4	77,4	20	16,8
Greece	42,9	47,9	72,2	74,9	29,3	27
Spain	44,4	54,7	72,6	76,2	28,2	21,5
France	56,7	60	69,5	69,3	12,8	9,3
Italy	42	46,6	69,1	70,7	27,1	24,1
Cyprus	59,1	62,4	78,9	80	19,8	17,6
Lettonia	56,8	64,4	64,3	72,5	7,5	8,1
Lithuania	57,2	62,2	62,7	67,9	5,5	5,7
Lussemburgo	51,6	56,1	75,1	72,3	23,5	16,2
Ungheria	49,8	50,9	62,9	64	13,1	13,1
Malta	33,9	35,7	74,7	72,9	40,8	37,2
Olanda	66,2	69,6	82,4	82,2	16,2	12,6
Austria	61,3	64,4	76,4	78,4	15,1	14
Polonia	46,2	50,6	56,9	63,6	10,7	13
Portogallo	61,4	61,9	76,5	73,8	15,1	11,9
Romania	51,8	52,8	63,6	64,8	11,8	12
Slovenia	58,6	62,6	68,2	72,7	9,6	10,1
Cecoslovacchia	51,4	53	62,4	68,4	11	15,4
Finlandia	66,2	68,5	70	72,1	3,8	3,6
Svezia	72,2	71,8	74,9	76,5	2,7	4,7
United Kingdom	65,2	65,5	77,7	77,5	12,5	12

Come si evince chiaramente la distribuzione della popolazione totale, si ripartisce quasi uniformemente tra uomini e donne. Le donne sono di poco superiori agli uomini in tutti gli stati membri dell'Ue, anche se i valori massimi non superano il 53% (tabella 2.1 e 2.2). Quello che invece sorprende, è che, anche se non si riscontra quasi nessuna differenza nella numerosità, esiste tra uomo e donna, una forte differenza nei tassi di impiego. Nel 2007 ad esempio, la media dei paesi dell'Ue a 27 membri, mostra che sul totale della forza lavorativa femminile, soltanto il 58,3% di esse lavorava, mentre per gli uomini, tale valore risulta essere nettamente più alto (72,5%). La situazione in Italia, non sembra per altro essere differente (tabella 2.3), in quanto si può notare che a fronte di un tasso di impiego femminile del 46,6% nel 2007, gli uomini sperimentano un tasso del 70,7% di impiego. L'unico dato positivo che si ricava dall'osservazione di queste

tabelle, è rappresentato dalla progressiva, anche se non elevata, diminuzione del gap di genere relativamente al tasso di impiego, nel periodo dal 2002 al 2007. E' probabile, che la diminuzione delle differenze tra uomo e donna, nei livelli di assunzioni, dipenda in misura prevalente dai risultati delle politiche delle pari opportunità, delineate a livello centrale dagli organi comunitari ed implementati nei singoli paesi membri¹⁴⁸. A quali fattori si possono però imputare queste differenze? Quali sono le conseguenze di questa realtà presente tra uomo e donna? Quali sono i possibili interventi che le aziende possono mettere in atto, al fine di ridurre le differenze prima e gli attributi negativi che in seguito si sviluppano quando gli individui questi eventi? A questi quesiti, si cercherà di rispondere nella parte successiva di questo lavoro, per tentare di aggiungere ulteriore conoscenza ed ordine, in un campo caratterizzato da moltissimi contributi teorici ed empirici ed ancora da poco ordine.

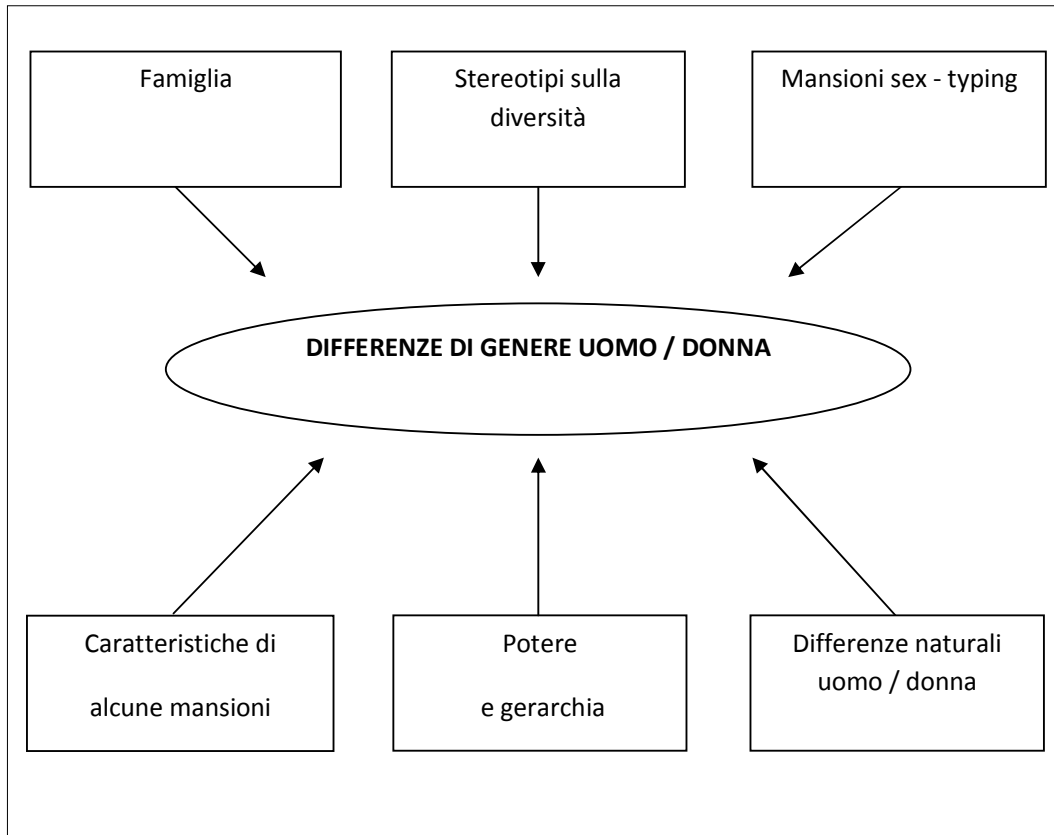
Il quadro generale sulla diversità, e quello più specifico che si sta costruendo e che si riferisce al genere, consentono in via di prima approssimazione di ritenere, che esista una relazione tra gli aspetti legati alla diversità, quella del genere nel dettaglio, ed altri fattori che riguardano i processi che si svolgono nei gruppi e nelle aziende (svolgimento delle mansioni), le azioni relative agli individui (ruoli e comportamenti). Si ritiene allora che la comprensione della diversità di genere, possa essere facilitata, attraverso l'analisi dei processi dei gruppi (si pensi ad esempio alla rilevazione del clima aziendale), l'analisi delle percezioni sulla condizione sociale dei membri (della donna in particolare), l'analisi delle percezioni sulla condizione degli altri individui o gruppi di appartenenza (si pensi ad esempio a cosa pensano gli uomini delle donne) ed il collegamento con i ruoli ricoperti.

Lo studio sulla diversità di genere, ha evidenziato inoltre, la presenza di una serie di caratteristiche, collegate direttamente alle mansioni, sotto le quali, come si vedrà nel corso di questo lavoro, uomini e donne si distinguono per la maggiore o minore inclinazione a svolgerle. Queste caratteristiche sono relative a fattori quali la complessità della mansione, il grado di leadership che richiede o il livello di potere da esercitare, la pressione o stress della mansione, il livello di remunerazione.

¹⁴⁸ Si pensi che ad esempio il 2006, viene definito come l'anno delle politiche di supporto alla realizzazione di progetti delle pari opportunità, non solo a favore delle donne, ma anche di altre categorie, ritenute svantaggiate.

Lo schema della figura 2.1, illustra i principi, che guidano le idee alla base della rilevazione del gap di genere, e che verranno affrontate singolarmente nel corso di questo capitolo e approfondite nella parte dedicata all'analisi empirica dei dati raccolti.

Figura 2.1: L'origine della diversità di genere (Fonte: elaborazione propria su Acker, 1990).



2.1.1 LA DIVERSITA' DI GENERE NEL RAPPORTO CON LE TEORIE ORGANIZZATIVE TRADIZIONALI E CON I VINCOLI DELLA SOCIETA'

Gran parte degli studiosi, che si sono occupati dei problemi connessi all'identificazione delle diversità di genere all'interno delle organizzazioni, hanno

concentrato la loro attenzione, su aspetti relativi alle teorie organizzative¹⁴⁹ in generale, rilevando la carenza di argomentazioni sul tema del genere e sulle conseguenze che esso comporta¹⁵⁰. Già dal 1974¹⁵¹, il concetto secondo cui le teorie organizzative e la ricerca in particolare, non consideravano le differenze di genere come base di riferimento all'interno delle organizzazioni, viene espresso in tutta la sua essenza e criticato come lacuna a volte clamorosa. In effetti, dallo studio delle teorie organizzative tale carenza, emerge chiaramente, soprattutto se si osservano le applicazioni e le analisi di elementi pertinenti la diversità di genere in senso stretto, che come fin qui visto, meriterebbero ulteriori e più marcati approfondimenti dal punto di vista organizzativo e dello sviluppo delle risorse umane.

Da diverse direzioni, proviene l'indicazione secondo la quale, le teorie organizzative non sarebbero basate sul genere, anche se le organizzazioni, i gruppi entro cui sono ricompresi tutti i soggetti, rappresentano "le istituzioni centrali, sociali ed economiche, entro cui ciascun individuo svolge e sviluppa la propria vita¹⁵²". Risulta chiaro che queste entità, inclusi i soggetti che vi appartengono, non possono per ragion di cose, essere considerati senza far riferimento alla propria origine sociale, alla composizione ed alla propria struttura, naturalmente riconosciute. Tale carenza di considerazione, è rilevabile anche da quanto praticamente si evince dallo studio e dall'osservazione, delle organizzazioni stesse, preconfigurando un rapporto tra teoria e pratica anche molto accentuato, nel non considerare il genere come elemento di valutazione delle strategie organizzative.

La donna viene infatti vista da alcuni, in una posizione marginale nella società, dovuta se non altro ai ruoli ricoperti. Secondo Hare – Mustin (1988), in base ad uno studio condotto sui cambiamenti a livello sociale delle donne e degli uomini, è come se la donna si trovasse in una situazione simile a quella dell'età preindustriale, in quanto dedica ancora, gran parte del proprio tempo alla cura della prole ed al disbrigo di faccende domestiche, oltre quindi a non produrre reddito che incida in maniera

¹⁴⁹ Per teorie organizzative, si intende la complessa trama teorica che regge gli studi della gestione delle risorse umane. In questa parte quindi sia concesso utilizzare questa definizione, anche se l'argomento meriterebbe ulteriori e più decisive argomentazioni.

¹⁵⁰ Si vedano a titolo di esempio Acker, op. cit., Bendl (2000), Alvesson e Billing (1997).

¹⁵¹ Anno in cui Acker e Van Houten, parlano delle differenze di genere nella fase di reclutamento del personale e dei riflessi che tale diversità implica nella struttura organizzativa.

¹⁵² Bendl, op. cit.

importante su quello generale della famiglia. Questa visione, anche se sembra adatta maggiormente al contesto sociale europeo degli anni ottanta e dei primi anni novanta, permette di riflettere sul rapporto, in questo caso forte, esistente tra carenze teoriche e pratiche, nella considerazione del ruolo della donna all'interno della società. Questo rapporto, visto come scarsa considerazione della questione della donna nel mondo del lavoro, potrebbe essere interpretato, come riflesso delle tendenze in atto nelle menti degli individui (siano essi studiosi managers o lavoratori dipendenti), nelle organizzazioni e quindi nella società, e pensare che tale effetto, dipenda dalla presenza di forme di discriminazione, che in automatico, tendono ad isolare alcuni gruppi e li sfavorendoli, rispetto ad altri. Non prendere in considerazione il genere, sarebbe quindi come rappresentare in maniera errata l'immagine delle organizzazioni e considerare la struttura del lavoro priva di significato, in realtà in cui invece tali aspetti inducono efficacia ed efficienza per le organizzazioni che li utilizzano al meglio.

Le maggiori critiche alle teorie classiche, sono state mosse però dalle correnti femministe, le quali si sono dirette a contrastare e criticare l'assetto organizzativo burocratico¹⁵³, che si reputa spesso controllato e gestito dagli uomini. Per comprendere meglio quanto detto, basti pensare che la burocrazia, viene considerata come un potente strumento nelle mani degli uomini, per permettere loro di soddisfare i propri bisogni di potere e dominazione dell'altra parte¹⁵⁴, e non tanto come presenza di forme ideali – tipiche di potere, viste come possibilità di influenzare le azioni di altri individui, in un percorso di autorità esercitata in base ad una legittimazione prestabilita e derivante da autorità carismatiche, tradizionali e di riconoscimento legale. La carenza di legami con il genere, si evince, in effetti, valutando i criteri alla base delle teorie classiche, che considerano importanti, aspetti quali le doti, le azioni direzionali e di leadership (Fayol, 1916), oppure alla grande attenzione riposta nell'osservazione dei movimenti e dei tempi lavorativi necessari per svolgere una determinata mansione (Taylor, 1911).

La mancanza di idoneo supporto, da parte delle teorie organizzative, come ad esempio del filone neoclassico, viene ribadito anche dalla mancata considerazione di una valutazione di elementi relativi alla vita quotidiana (come potrebbe essere in questo caso, il ruolo della madre), nella spiegazione della ricerca del lavoro ideale da parte

¹⁵³ Ipotizzato e teorizzato da Weber, 1922.

¹⁵⁴ Ferguson, 1984.

degli individui o nello svolgimento delle mansioni. Un filone teorico che spieghi la formazione delle metodologie di ricerca o della selezione delle opportunità lavorative, non può, infatti, esulare da aspetti, che sono parte della vita privata degli individui, ma che di fatto condizionano in modo rilevante, anche quella lavorativa.

Gli studi di natura positivista inoltre, che hanno guidato i processi di ricerca sociale in questo secolo, hanno considerato l'analisi della realtà da punti di vista tecnici, statistici e quantitativi, non cogliendo aspetti propri della persona, relativamente alla sua vita quotidiana, alle sue credenze ed ai simboli che ad essa afferiscono. Questo dato deve far riflettere, sulla motivazione, per cui si è avvertito un cambio nelle tendenze di ricerca, che avvalorano aspetti più propriamente connessi con la sfera umana e che consideri più da vicino ciò che tocca la sfera psicologica da un lato, e l'attenzione verso i rapporti informali dall'altro.

Lo studio incrociato delle ricerche sul genere, ha permesso inoltre di evidenziare sostanzialmente la presenza di due tendenze di ricerca, evidenziabili dai differenti contributi, alla causa della gestione delle risorse umane. Da un lato le correnti femministe, che hanno enfatizzato il ruolo della donna all'interno della società ed il rapporto con la famiglia, e dall'altro le teorie che si ricollegano alla corrente della demografia organizzativa. La differenza è insita nella considerazione delle variabili oggetto di studio. Infatti, l'oggetto di analisi delle teorie di natura prettamente femminista¹⁵⁵, è basato principalmente sull'osservazione dell'ambiente di riferimento delle entità sociali, come la famiglia, i gruppi di piccole dimensioni e l'azienda. E' insita in questa visione quindi l'insieme dei rapporti sociali che si sviluppano, all'interno dei gruppi e che vanno a condizionare la sfera sociale e quindi quella lavorativa di ciascun componente. La natura di questi rapporti sociali, è considerevolmente collegata ai differenti ruoli ricoperti dagli individui all'interno della società, soprattutto in vista di una considerevole influenza provocata dal fatto di far parte di differenti entità sociali (famiglia, lavoro, sindacati, ad esempio).

Le correnti di natura demografica per converso, si sono rivolte alla determinazione della variabile sessuale, come fattore di un macroambiente di riferimento (rappresentato dalla società), e fonte di conseguenze in grado di avere importanti risvolti sulla vita dei singoli individui. Questo aspetto, visto in precedenza per tutte le altre variabili

¹⁵⁵ Si consultino Hare – Mustin, 1978, oppure Thorne, 1982.

demografiche, è stato in questa parte analizzato nel dettaglio, in riferimento alla leva del genere.

Da un punto di vista statistico e delle analisi empiriche, la maggior parte degli studi analizzati, si è quindi rivolta alla variabile genere, considerandola come variabile indipendente, ovvero come causa che determina taluni aspetti della vita di un individuo. Per comprendere quanto detto, basti pensare che vi sono stati studi, che si sono orientati verso la misurazione dei livelli retributivi delle donne (Devey e Skaggs, 2002), sulle differenti aspirazioni di carriera, conseguenti all'essere donna (Fottler e Bain, 1980), ed altri che invece hanno analizzato le differenti ambizioni nella ricerca del lavoro (Hanson e Pratt, 1991). Quello che interessa comprendere, nonostante gli ambiti differenti di applicazione (salari, aspirazioni di carriera e di ricerca di un posto di lavoro ideale e conforme alle proprie caratteristiche), è la tendenza nelle moderne teorie organizzative a ricercare un nesso di causa – effetto tra il genere e gli aspetti della vita degli individui; aspetto che necessariamente, lo si ritrova nelle idee alla base del Diversity Management, nelle sue basi teoriche portanti. In questo lavoro, verrà prediletta ancora una volta, come si vedrà meglio anche nella parte empirica, l'impostazione alla base del pensiero delle teorie demografiche, prendendo in esame quindi gli effetti della variabile genere e cercando di determinare se essa è in grado o meno di condizionare la formazione delle idee negli individui.

2.2 LE CAUSE DEL GENDER GAP: LE DIFFERENZE BIOLOGICHE TRA UOMO E DONNA

Il dibattito sulla diversità di genere, oltre che per le questioni legate al riconoscimento delle individualità, come base per il successo delle aziende, si è sviluppato anche in altre direzioni, che si sono rivolte alla considerazione di aspetti legati a fattori più propriamente biologici e naturali, che caratterizzano singolarmente gli individui e li includono socialmente, in una categoria, piuttosto che in un'altra. Gran parte della letteratura, si è orientata a chiedersi se vi possa essere in un certo modo un condizionamento nell'uomo e nella donna, proveniente da fattori biologici, che indurrebbero gli individui appartenenti ai due gruppi, a comportarsi in maniera

differente, ad affrontare i problemi della vita in modo diverso e ad essere dotati quindi di caratteristiche ed attributi fisici, psichici e morali che contraddistinguono ognuno di essi. Risulta evidente che un simile pensiero, si sposterebbe su campi del tutto diversi, da quello che in questa sede si dovrebbe seguire, andando in direzione di studi che esulano direttamente, dal campo di applicazione diretta delle teorie organizzativo - sociali. Alcuni studi afferenti la sfera biologica e comportamentale degli individui, hanno però rilevato che, in effetti, differenze tra uomo e donna esistono, per cui è auspicabile, come in effetti è stato fatto, che le teorie organizzative si preoccupino di indagare anche su aspetti propri della personalità degli esseri umani, che vanno ad influenzare le relazioni a livello di gruppo, di azienda e di network in maniera rilevante.

Nelle credenze che prendono forma tra gli individui, quella per cui uomo e donna sono diversi, è la più radicata. In particolare, secondo alcuni, gli uomini sarebbero superiori alle donne quanto a capacità di esplicitare le proprie funzioni, le donne più illogiche ed irrazionali, rispetto agli stessi¹⁵⁶. Nel caso qui in esame, si assiste ad una dicotomia che riguarda l'uomo e la donna.

Le abilità di ciascun individuo rappresentano un fattore di primaria importanza per il raggiungimento di obiettivi di efficacia ed efficienza nelle organizzazioni. Disporre di risorse umane e di gruppi composti da lavoratori con le competenze giuste, è come visto, un elemento di vantaggio competitivo per le aziende. Comprendere allora se vi sono delle differenze in questi termini tra gruppi di lavoratori è utile per le aziende, al fine di implementare politiche di reclutamento atte a selezionare le risorse giuste e per applicare conseguentemente, sistemi di organizzazione, gestione ed incentivi adatti alle situazioni, per evitare che tali risorse abbandonino l'organizzazione.

Ricerche passate documentano anche se piccole, significative differenze rilevate tra uomini e donne su alcune attitudini¹⁵⁷. Più precisamente, gli uomini hanno maggiori doti di destrezza manuale, abilità numeriche e di calcolo, capacità di orientamento, mentre le donne migliori capacità verbali e di comunicazione, coordinazione motoria, destrezza nello svolgimento di lavori manuali. Questo dato, suggerisce per lo meno, che vi sono delle qualità intrinseche, possedute da uomini e donne, che possono influire

¹⁵⁶ Questa citazione è stata considerata, durante la consultazione di Archer e Lloyd (2002), i quali si riferiscono a pensieri elaborati da Higgins a proposito delle differenze tra uomo e donna.

¹⁵⁷ Marini e Brinton, 1984.

sullo svolgimento di una mansione e per questo, la loro analisi merita attenzione particolare, anche perché con la loro conoscenza, si potrebbe stabilire l' idoneità naturale o la non idoneità a svolgere una data mansione. Bielby e Baron (1986), affermano a proposito delle qualità del lavoro delle donne, che esse tendono ad essere escluse dallo svolgimento di mansioni che richiedono ingenti sforzi fisici, anche per effetto delle leggi sul sollevamento massimo dei pesi, in tema di sicurezza sul lavoro. Ciò comporta, alla luce di quanto detto, una sostanziale esclusione a svolgere mansioni che potrebbero ad esempio essere ricercate da parte delle donne e che invece non possono essere da loro svolte. Ecco perché, nella prima parte di questo lavoro, si è fatto esplicito riferimento all' Affirmative Action, come movimento sociale e legislativo che, se da un lato mira a ridurre le differenze tra gli individui, garantendo pari opportunità, dall' altro applica una sorta di limitazione, tutelando alcuni gruppi. Altri contributi, sostenendo la tesi della dicotomia delle attitudini sui ruoli, si indirizzano verso il riconoscimento agli uomini della facoltà di ricoprire incarichi di leadership e gestione dei gruppi, in virtù delle loro caratteristiche dialettiche e di sostenimento di alti livelli di competizione¹⁵⁸. Queste conclusioni possono essere interpretate per i fini di questo lavoro, come delle ulteriori limitazioni alla libertà di svolgimento di un lavoro, da parte delle donne. Il riconoscimento dell' esistenza a priori di differenze comportamentali, ed in particolare l' identificazione di tratti, secondo i quali le donne non sarebbero idonee a ricoprire una data mansione, si possono prefigurare come limitazioni alla libertà di svolgimento di una mansione. Questo genere di limitazione, si configura pertanto come una forma (seppur celata) di discriminazione, che fa emergere forme di diversità, che riconoscono ed attribuiscono l' identificazione di tratti fisici, a taluni gruppi e per questo intesi come elementi della loro natura immodificabili. L' essere consapevoli di questa limitazione, si ipotizza che possa essere proprio la base per la formazione di percezioni negative, in seno alla formazione di idee sulla posizione ricoperta nella società da parte della donna, e sulla formazione di quelle che originandosi dalla sfera maschile, attribuiscono marchi ed etichette non positivi verso la sua realizzazione sociale e lavorativa.

Indagando più a fondo sulla sfera psicologico – comportamentale, molte ricerche presenti sull' argomento, stabiliscono che vi sono dei modi di agire, che tipicamente vengono assunti dalle donne ed altri invece dagli uomini, intendendoli quindi come

¹⁵⁸ Walker e Fennel, 1986.

gender specific. Alcuni studi che hanno in particolare indagato sulla formazione e sul modo in cui si sono palesati i valori nel genere umano, tendono ad enfatizzare caratteri della personalità che è possibile attribuire in un unico senso all'uomo da una parte, ed alla donna dall'altra. Per esempio Lippa (1998), afferma che gli uomini sarebbero guidati nelle loro azioni, da bisogni materialistici, legati all'indipendenza economica, al raggiungimento di sfere di potere e di controllo sempre più ampie, all'autorealizzazione personale; le donne per converso, si orienterebbero maggiormente in direzione di aspetti meno materialistici e maggiormente diretti al miglioramento dei rapporti umani e sociali, contemplando il dialogo e la socializzazione. Esse, infatti, tenderebbero a tenere comportamenti maggiormente responsabili, cooperativi, di affiliazione, in un quadro di conformità reciproca, ricercata volutamente.

In questo quadro, è possibile, combinando variamente quanto affermato fino a questo momento, pensare agli uomini, come propensi maggiormente a ricoprire incarichi di responsabilità, collegati a mansioni che quindi consentono di ottenere alte remunerazioni, anche se con impegni gravosi, mentre le donne a ricoprire mansioni operative, di routine e semplici per la loro natura. Ma quanto affermato, si pensa resti vincolato a considerazioni di carattere generale, che meritano di essere appurate con l'osservazione delle singole realtà aziendali, per comprendere come di fatto la composizione demografica dei gruppi si vada a delineare; tanto più che alcuni autori sostengono invece che la tendenza nel mondo del lavoro, vada in una direzione opposta a quella descritta. Bombelli (2009), afferma, infatti, che le donne, oltre ad aumentare numericamente, stanno assumendo ruoli sempre più importanti, tanto da ritenere la loro presenza indispensabile nelle organizzazioni. Questo aspetto, secondo le predisposizioni naturali delle donne ad intessere rapporti umani basati sulla comunicazione¹⁵⁹, e considerando l'importanza attribuita alle relazioni informali¹⁶⁰, può essere letto come maggiore possibilità delle donne a ricoprire incarichi che prevedano appunto un set di caratteristiche conformi a queste, come anche il ruolo di leader.

Non basta però. Per comprendere la portata del problema, basta consultare subito altre ricerche (Walker e Fennel, 1986, ne rappresentano un esempio), per intendere che la leadership non è soltanto il risultato di fattori naturali o biologici, ma dipende anche

¹⁵⁹ Marini e Brinton, op. cit., Lippa, op. cit., Bass, 1967.

¹⁶⁰ Si veda il primo capitolo.

dalla composizione dei gruppi. E' stato rilevato che gli uomini managers, sono in numero maggiore, laddove vi è un numero maggiore di leader uomini. Su questo argomento si tornerà più avanti.

Per converso però, parte della letteratura, si è orientata in un senso per certi versi opposto a quello che si è delineato fino a questo momento, stabilendo che nessun gruppo, siano le donne o gli uomini, hanno caratteri di natura a loro attribuibili, tali da poter influenzare le loro attitudini. Chusmir (1982), basandosi sui risultati di altre ricerche, afferma che non vi è nessun legame biologico che influisca sullo svolgimento corretto di una data mansione; si pensa a tal proposito, che vi siano, infatti, fattori che la condizionano in altri modi. Lo stesso criterio, guida invece la concezione di Bartol (1978), il quale afferma che le differenze tra i due gruppi sono per natura poche e quindi impercettibili.

Se si assume che non esistano caratteri tali da poter condizionare i processi comportamentali prima e organizzativi successivamente, si ammette che le ripercussioni che la diversità comporta, dipendono in massima misura, come si vedrà nei paragrafi successivi, da fattori legati alla divisione dei ruoli, all'influenza della famiglia, al tipo di mansione che si sta svolgendo, oppure dagli stereotipi presenti e formati nelle menti degli individui. Nel prosieguo di questa analisi, si isoleranno man mano ciascuno dei fattori considerati rilevanti nel determinare le differenze di genere, per vedere quale di essi incide in misura maggiore nella determinazione dei livelli delle conseguenze della diversità.

In conclusione allora, si ritiene poter considerare che la dicotomia uomo / donna, nella fissazione di concetti che riguardano la diversità di genere, valutata riflettendo i caratteri fisico / biologici, possa e debba essere parte di una valutazione delle conseguenze sulla diversità di genere. Non si può però pretendere, di spiegare tutte le problematiche ad essa connesse, attraverso valutazioni che potrebbero, come detto essere condizionate da altri e più forti elementi, riferiti peraltro a situazioni contingenti, ascrivibili ai singoli individui ed alle configurazioni sociali che all'interno dei gruppi prendono forma. Per questa serie di ragioni si ritiene che valutare il personale, in base agli aspetti comportamentali – attitudinali, determinati da fattori naturali relativi al sesso, sia, nonostante le limitazioni che esso comporta, un ulteriore passo da compiere

in vista dell'obiettivo di chiarire quale effetto possa avere la diversità sulle organizzazioni.

2.2.1 I GRUPPI ED IL GENERE: ALCUNI CONCETTI PER LA COMPRENSIONE DEL PROBLEMA

Ciascuno di noi opera in più organizzazioni, al fine di esplicitare al meglio la propria funzione in relazione alle rispettive posizioni e per soddisfare parte dei bisogni ritenuti essenziali, come quello della socialità¹⁶¹. In effetti, ciascun soggetto, a seconda della posizione che viene a ricoprire, è investito di una serie di ruoli all'interno di differenti strutture sociali, tra le quali la famiglia, che viene considerata l'entità base di ogni individuo e costituisce, di fatto, la prima organizzazione di riferimento nell'arco della vita per ognuno di essi. Le unità di riferimento, che mettono in contatto gli individui, permettendo loro di svolgere le proprie funzioni, sono rappresentate dai gruppi, unità intermedie, tra gli individui e le organizzazioni. I numerosi studi compiuti sull'argomento¹⁶², permettono di chiarire il significato attribuito al gruppo all'interno delle aziende. In questa sede, si ritiene opportuno adottare una visione, che vede i gruppi considerati come non la semplice somma delle competenze individuali, ma come il risultato di sinergie e rapporti esistenti, che va al di là di semplici risultanze di valori apportati dai singoli (Lewin, 1951)¹⁶³. Secondo questa visione allora, ogni singolo soggetto, è potenzialmente in grado di apportare molto di più che le proprie competenze alla causa organizzativa: il suo contributo, non si aggiunge semplicemente a quello degli altri, ma contribuisce a creare il valore totale che l'azienda è in grado di produrre. Si comprende quindi come sia importante valorizzare anche solo un lavoratore, per ottenere risultati migliori in ottica di efficacia ed efficienza. Grandori (1995), afferma ad esempio che le stesse incompetenze individuali, generano a livello collettivo valore per le aziende, proprio perché i gruppi, elaborando i problemi, riescono a cogliere gli aspetti negativi ed a valorizzarli per l'azienda. Come si evince dalle realtà aziendali, anche gli

¹⁶¹ Per approfondire l'argomento, si vedano le teorie motivazionali di Maslow (1974), Herzberg, (1966), oppure di McClelland (1985).

¹⁶² Si vedano a solo titolo di esempio Hackman e Oldam (1980) e Simon (1955).

¹⁶³ Citazione riportata da Franco, op. cit.

ambiti lavorativi sono per questo caratterizzati dalla presenza di gruppi di soggetti, che a vario titolo concorrono alla realizzazione di prefissati obiettivi relativi alle organizzazioni¹⁶⁴.

Si ritiene considerare il genere, come importante fattore, nella definizione dei ruoli organizzativi in quanto esso, con le conseguenze che comporta, permette di poter interpretare le organizzazioni, come insieme di persone o gruppi di persone, con caratteristiche tra loro differenti, quanto a propensioni, attitudini naturali o sociali, al fine di coglierne i benefici, che si è visto comportare tale visione.

E' possibile delineare allora, una relazione tra gli individui, ed i ruoli che da essi vengono ricoperti per soddisfare i propri bisogni (affiliazione, potere, socializzazione, economici, ecc), e quelli delle organizzazioni, ponendo particolare enfasi sulla struttura di cui i gruppi sono caratterizzati. La composizione e le caratteristiche dei gruppi, quali la numerosità, la proporzione dei membri nei differenti livelli gerarchici, la composizione sessuale, costituiscono fattori importanti, nel condizionare i comportamenti degli individui¹⁶⁵.

Secondo quanto detto nei paragrafi precedenti, le caratteristiche biologiche e naturali possedute da uomini e donne, non si riflettono necessariamente sulla divisione dei ruoli, e non influiscono direttamente sulla composizione gerarchica delle organizzazioni. Per questo motivo, si crede che identificare altri fattori come ad esempio i ruoli ed identificarli come una delle cause che determinano le differenze di genere, insieme a quelle biologiche, sia rilevante.

La composizione in termini di ruoli, ed il collegamento con le caratteristiche cognitive ed attitudinali proprie a ciascun individuo, si formano inoltre, con il concorso di numerosi altri fattori, come età (e quindi bagaglio di esperienze lavorative e di vita), periodo di lavoro svolto in un gruppo (organizational tenure)¹⁶⁶, situazioni personali come la famiglia o lo svolgimento di altre attività. Lo scenario che si delinea, determina così numerosi problemi, per chi si trova a dover gestire la diversità di genere, e voglia rilevare gli effetti che la medesima induce sull'ambiente e sugli attori che in esso

¹⁶⁴ Secondo Kaneklin, 2001), raramente un individuo partecipa ad un solo gruppo, perché dispone della possibilità di aggregarsi a differenti, ed è inoltre inserito in un contesto sociale nel quale è invece indispensabile unire le proprie forze con quelle degli altri individui, per raggiungere qualunque risultato.

¹⁶⁵ Kanter, op. cit.

¹⁶⁶ Bass, op. cit.

agiscono; problemi che dipendono essenzialmente, dalla numerosità delle opzioni di condizionamento e dalla loro propensione a combinarsi in maniera differente l'uno con l'altro. La risoluzione di questi problemi, dovuti principalmente alle "esternalità negative", derivanti dall'eterogeneità e dalle sue ambiguità, dipende dalla capacità delle organizzazioni, di trovare risposte adeguate. Si ritiene che gradi crescenti di efficacia ed efficienza, dal punto di vista della gestione della diversità di genere, possano essere raggiunti solo interpretando correttamente le combinazioni possibili in termini di ruoli, che i dirigenti devono assegnare a ciascun lavoratore, nel rispetto delle sue peculiarità.

2.2.2 IL RAPPORTO TRA IL GENERE ED I RUOLI NELLA DETERMINAZIONE DEL GENDER GAP

Uno degli aspetti che condiziona la configurazione dei ruoli e di conseguenza la composizione delle organizzazioni, è rappresentato dalle aspirazioni che le donne hanno nel ricoprire un dato incarico. Contrariamente a quanto affermano la maggior parte degli studiosi, Chusmir (1982), nella sua inchiesta, ritiene che 1/3 delle donne con il proprio reddito, contribuisca a sostenere in maniera rilevante le spese familiari. Le motivazioni del lavoro femminile, non vanno ricercate in contesti differenti da quelli che afferiscono la sfera degli uomini; la definizione concreta dei confini delle aspirazioni a svolgere una mansione semmai, va fatta, esaminando insieme tutti gli altri fattori, come può essere nel complesso, l'insieme delle situazioni personali che caratterizzano la sfera privata di ciascun individuo.

Ciò che preme maggiormente ricordare è che, tra i motivi che portano a scegliere un dato lavoro piuttosto che un altro, si è visto, che spesso per le donne, non sempre concorrono fattori che sono necessariamente connessi con la natura tecnica della mansione¹⁶⁷. Dal punto di vista delle aspirazioni, si può, infatti, ritenere che vi siano altri elementi che concorrono a definirne la direzione. Bisogna prima di tutto ammettere, che se le donne hanno minori opportunità di carriera, per i motivi visti nel capitolo

¹⁶⁷ Bisogna prendere questa affermazione con tutte le cautele che il caso necessita. Deve essere chiaro, che una tale affermazione, non è stata riscontrata nella realtà, né dimostrata in questo studio in maniera empirica. Ciò a cui ci si riferisce è nient'altro che il contributo che si evince dalla maggior parte della letteratura presente sull'argomento.

precedente, ciò non obbliga a pensare necessariamente, che tutto questo provochi minori e più semplici ambizioni di chi (come gli uomini), sperimentano maggiore e migliore accesso per lo svolgimento di alcuni ruoli in generale. Come si è visto, alcuni non trovano nessun legame di tipo biologico, tra l'essere donna o uomo ed ambire a ricoprire una data posizione, altri ancora rilevano questi legami, come vincolati a condizioni naturali e biologiche proprie a ciascun gruppo di individui. Occorre allora tentare di ricercare le cause che condizionano la scelta delle mansioni o il dover svolgere un lavoro, in altre direzioni, per trovare una spiegazione logica alle forme di distribuzione dei ruoli tra i due generi.

Ciò che si ritiene aver inciso maggiormente sulla diversità tra uomo e donna nella moderna società, attiene l'evoluzione storica di questo rapporto e dei legami che a vario titolo hanno preso forma, in seguito agli avvenimenti culturali, storici, politici ed economici, intervenuti nel corso del tempo. In effetti, studiando le ricerche che hanno analizzato l'evoluzione di tale rapporto, si è compreso, che il processo evolutivo uomo – donna e quindi la situazione sociale attuale, sono stati determinati in massima parte dalla formazione di alcune credenze, di cui gli esseri umani nella moderna società sono convinti e che, come qui si ipotizza, influiscano sulla presa di decisioni e sui processi di vita lavorativa e privata di ciascun attore coinvolto. Si sono innescati, nel corso del tempo quindi, avvenimenti che hanno da un lato favorito gli uomini nella moderna società e dall'altro hanno innalzato barriere sociali e cognitive di difficile rimozione, a scapito delle donne. Si tratta soprattutto di vincoli legati alla sfera psicologica¹⁶⁸, che, di fatto, oltre a precludere materialmente la strada verso il raggiungimento di propri obiettivi, riducono l'orizzonte di riferimento, abbassando i livelli di pro - attività verso l'intenzione a svolgere alcune mansioni.

In relazione al passato allora, si pensi al ruolo che da sempre viene ricoperto, per ragioni naturali e fisiologiche dalla donna nella riproduzione, ed al tempo che essa deve dedicare alla nascita, alla cura dei figli ed alle faccende domestiche ed in confronto, a quello differente degli uomini, sempre impegnati nella ricerca di fonti di sostentamento per la propria famiglia (l'attività della caccia, in relazione alle società preistoriche, ne rappresenta un esempio). Quanto riportato, può servire in un'ottica di confronto con la moderna società, e permettere di affermare che, il contributo di fattori socio – evolutivi,

¹⁶⁸ Brenner ed altri, 1980.

ha condizionato il modo di concepire la realtà da parte degli individui, palesando all'interno delle organizzazioni questi processi, come logica trasposizione comportamentale proveniente dalla società. Il perpetrarsi inoltre di tali condizioni, ha inciso inoltre, in maniera decisiva sulla formazione di alcune idee che emergono sopra di tutte in maniera più evidente. Nel prossimo capitolo, si affronterà questa tematica più nel dettaglio.

In particolare si ritiene che proprio, le donne siano costrette a trovare un lavoro nelle vicinanze della propria abitazione ed una mansione che consenta di praticare orari flessibili e compatibili con le esigenze della propria famiglia¹⁶⁹. Nella stessa direzione, si sono mossi alcuni studi che hanno incrociato il ruolo della donna nel mondo lavorativo, con quello ricoperto all'interno della famiglia. Basti pensare che alcuni sostengono che il luogo di lavoro, la città entro cui svolgere la propria attività lavorativa, sarebbe per le donne determinata in via prioritaria, da quella del proprio marito. In particolare le donne molto spesso, svolgono lavori con contratti part – time, e per questo, di conseguenza, il loro reddito risulta essere meno importante in termini monetari, rispetto a quello del proprio marito¹⁷⁰. A quanto detto si aggiungono le conclusioni alle quali sono giunti Hersch e Viscusi (1996), che hanno rilevato che il ruolo del lavoro delle mogli nella scelta della città in cui vivere, è praticamente nullo o marginale. I risultati delle loro analisi, mostrano che il 17% delle donne, ha abbandonato il precedente posto di lavoro, cambiando quindi mansione e iniziando nuovamente la carriera in un'altra azienda, a causa del cambio di lavoro del proprio marito. Per converso nell'analisi citata, nessun uomo (a parte uno), ha cambiato lavoro a causa di problemi connessi con la mansione della propria moglie. E' infatti possibile, che le donne, dando la precedenza ad aspetti legati alla famiglia, possano essere disposte a rinunciare a proprie aspettative connesse con la carriera e la soddisfazione personale, per dare priorità ad altri aspetti, prefigurando inoltre, situazioni di stress dovuto ai differenti ruoli ricoperti.

Nella società attuale, il valore in generale, viene misurato valutando la ricchezza prodotta da un individuo (reddito ad esempio), e nella visione che qui viene presentata, relativa alla donna madre, moglie e casalinga, risulta evidente che quanto prodotto

¹⁶⁹ Hanson e Pratt, 1991.

¹⁷⁰ Singell e Lillydahl, 1986.

economicamente, in riferimento ai canoni sociali, è nullo¹⁷¹. Estremamente collegato con questo principio, è anche l'assunto secondo il quale, il successo di un essere umano, all'interno di una società, dipende dall'ammontare del salario, percepito¹⁷².

Le tabelle seguenti mostrano la ripartizione della giornata a seconda delle attività tra uomini e donne. Dalla loro analisi, si evince chiaramente che in tutti i paesi sottoposti all'inchiesta, le donne dedicano molto meno tempo a lavori retribuiti. Le donne in Italia ad esempio, dedicano soltanto il 9% della loro giornata tipo a svolgere lavori retribuiti, contro il 18% degli uomini. I dati che mostrano il tempo libero a disposizione, permettono di ritenere che anche in questo senso le donne siano maggiormente svantaggiate, praticamente in tutti i paesi. Questo dato, si potrebbe ipotizzare essere determinato dalla maggior incidenza del lavoro domestico delle donne, rispetto agli uomini. Se si nota la situazione in Italia, ci si accorge che le donne dedicano quasi il quadruplo del tempo ai lavori domestici, rispetto agli uomini, con 5 ore e 20 minuti, contro 1 ora e 35 minuti. Si può notare inoltre come le ore dedicate a lavori retribuiti, siano per le donne sensibilmente più bassi di quelle degli uomini, e si concentrino tra un minimo di 2 ore e 5 minuti giornalieri ed un massimo di 3 ore e 41 minuti giornalieri, a differenza degli uomini, in cui i dati relativi ai paesi sottoposti all'inchiesta, mostrano una concentrazione che va da un minimo di 3 ore e 30 minuti giornalieri ad un massimo di 5 ore e 9 minuti. Questo dato è emblematico, della valutazione del valore in termini monetari del lavoro della donna, rispetto agli uomini all'interno della società. Per comprendere la portata della differenza, basta notare semplicemente che il valore minimo dell'orario di lavoro retribuito degli uomini, è quasi uguale al valore massimo delle donne. E' chiaro che questa rilevazione, non considera le mansioni, i livelli gerarchici, e la qualità del lavoro svolto da uomini e donne, però l'importanza di comprendere questo fenomeno, accresce il valore e la portata delle differenze di genere presenti tra uomo e donna.

¹⁷¹ Si consulti l'opera di Hare – Mustin, op. cit., come esempio.

¹⁷² Wiley, 1991.

Tabella 2.4: Distribuzione giornata uomo / donna (Fonte: elaborazione propria su Eurostat, 2006)¹⁷³.

Donne	BE	DE	EE	ES	FR	IT	LV	LT	HU	PL	SI	FI	SE	UK	NO
Lav. retr.(ore)	2,07	2,05	2,33	2,26	2,31	2,06	3,41	3,41	2,32	2,29	2,59	2,49	3,12	2,33	2,53
Lav. domest.(ore)	4,32	4,11	5,02	4,55	4,30	5,20	3,56	4,29	4,58	4,45	4,58	3,56	3,42	4,15	3,47
Viaggi (ore)	1,19	1,18	1,06	1,05	0,54	1,14	1,20	1,04	0,51	1,06	1,02	1,07	1,23	1,25	1,11
Riposo (ore)	8,29	8,19	8,35	8,32	8,55	8,19	8,44	8,35	8,42	8,35	8,24	8,32	8,11	8,27	8,10
Cura pers.(ore)	2,43	2,43	2,08	2,33	3,02	2,53	2,10	2,22	2,19	2,29	2,08	2,06	2,28	2,16	2,08
Tempo lib.(ore)	4,50	5,24	4,36	4,29	4,08	4,08	4,09	3,49	4,38	4,36	4,29	5,30	5,04	5,04	5,51
Lav. retr.(%)	9%	9%	11%	10%	10%	9%	15%	15%	11%	10%	12%	12%	13%	11%	12%
Lav. dom.(%)	19%	17%	21%	20%	19%	22%	16%	19%	21%	20%	21%	18%	15%	18%	16%
Viaggi (%)	5%	5%	5%	5%	4%	5%	6%	4%	4%	5%	4%	5%	6%	6%	5%
Riposo (%)	35%	35%	36%	36%	37%	35%	36%	36%	36%	36%	35%	36%	34%	35%	34%
Cura pers.(%)	11%	11%	9%	11%	13%	12%	9%	10%	10%	10%	9%	9%	10%	9%	9%
Tempo lib.(%)	20%	23%	19%	19%	17%	17%	17%	16%	19%	19%	19%	21%	21%	21%	24%
Uomini															
Lav. retr.(ore)	3,30	3,35	3,40	4,39	4,03	4,26	5,09	4,55	3,46	4,15	4,07	4,01	4,25	4,18	4,16
Lav. domest.(ore)	2,38	2,21	2,48	1,37	2,22	1,35	1,50	2,09	2,40	2,22	2,40	2,16	2,29	2,18	2,22
Viaggi (ore)	1,35	1,27	1,17	1,16	1,03	1,35	1,28	1,13	1,03	1,13	1,09	1,12	1,30	1,30	1,20
Riposo (ore)	8,15	8,12	8,32	8,36	8,45	8,17	8,35	8,28	8,31	8,21	8,17	8,22	8,01	8,18	7,57
Cura pers.(ore)	2,40	2,33	2,15	2,35	3,01	2,59	2,10	2,25	2,31	2,23	2,13	2,01	2,11	2,04	2,02
Tempo lib.(ore)	5,22	5,52	5,28	5,17	4,46	5,08	4,48	4,50	5,29	5,25	5,34	6,08	5,24	5,32	6,03
Lav. retr.(%)	15%	15%	15%	19%	17%	18%	21%	20%	16%	18%	17%	17%	18%	18%	18%
Lav. dom.(%)	11%	10%	12%	7%	10%	7%	8%	9%	11%	10%	11%	9%	10%	10%	10%
Viaggi (%)	7%	6%	5%	5%	4%	7%	6%	5%	4%	5%	5%	5%	6%	6%	6%
Riposo (%)	34%	34%	36%	36%	36%	35%	36%	35%	35%	35%	35%	35%	33%	35%	33%
Cura pers.(%)	11%	11%	9%	11%	13%	12%	9%	10%	10%	10%	9%	8%	9%	9%	8%
Tempo lib.(%)	22%	24%	23%	22%	20%	21%	20%	20%	23%	23%	23%	26%	23%	23%	25%

¹⁷³ Dati riferiti ad una popolazione di età compresa tra i 20 ed i 74 anni. Il calcolo delle percentuali si riferisce al tempo impiegato da uomini e donne nella giornata a ciascuna attività indicata.

Dai grafici 2.1 e 2.2, a ulteriore conferma di quanto affermato, si può notare fin da subito, che il tempo della giornata dedicato ai lavori domestici per gli uomini, è sensibilmente minore, rispetto a quello dedicato dalle donne, in tutti i paesi sottoposti all'inchiesta; questi dati, ricordano quindi che differenze tra uomo e donna, in questo senso ancora esistono. In generale, la situazione vede sulle donne gravare il maggior peso dovuto ai lavori domestici, rispetto agli uomini. Il dato che maggiormente sorprende, è che l'Italia è il paese in cui gli uomini, dedicano meno tempo al lavoro domestico (grafico 2.2), ed allo stesso tempo il paese in cui le donne ne impiegano il massimo (grafico 2.1).

Questi dati, mostrano in tutta evidenza, che esistono tuttora molte differenze tra uomo e donna, quanto a lavoro domestico svolto all'interno della casa, lavoro che si configura quindi come non retribuito. Cosa dire allora a proposito di quanto affermato precedentemente, circa il valore attribuito al lavoro femminile nella società, ed in particolare in quella moderna, in cui molti affermano che le tendenze stanno cambiando? Bisognerebbe interpretare questi dati, alla luce di quanto fino a questo momento è stato detto, perché è necessario capire il legame che esiste tra la vita privata delle donne, ed il contesto lavorativo e sociale, entro il quale esse agiscono. Ciò che infatti si cercherà di fare nel prosieguo, è di analizzare i ruoli, enfatizzando in particolare gli aspetti che possono concorrere a condizionare la scelta o anche l'obbligo sociale, di svolgere una mansione e sceglierne una piuttosto che un'altra.

Grafico 2.1: Differenza lavoro retribuito / lavoro domestico, donne (Fonte: elaborazione propria su dati Eurostat, 2006).

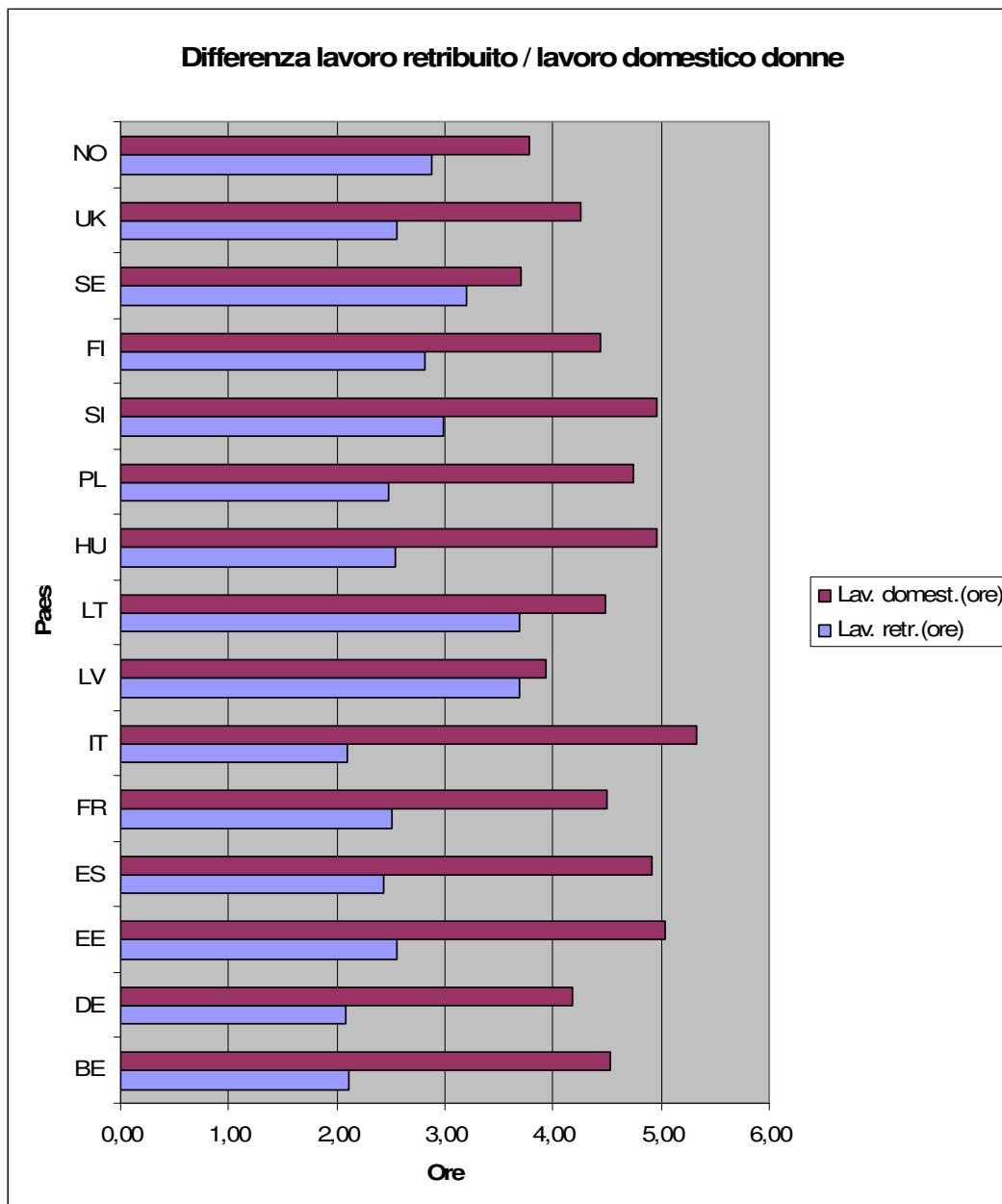
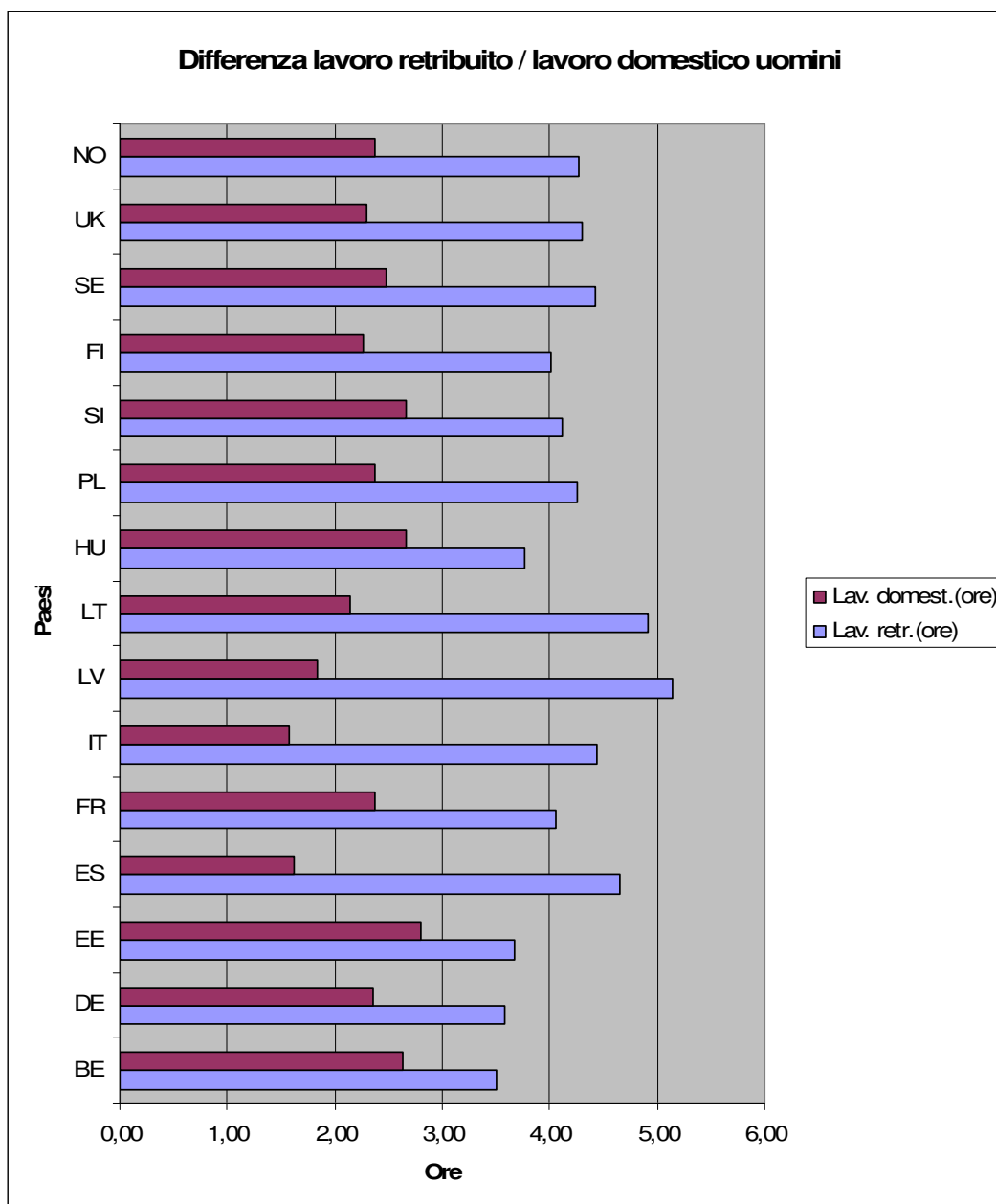


Grafico 2.2: Differenza lavoro retribuito / lavoro domestico uomini (Fonte: elaborazione propria su dati Eurostat, 2006).



Quanto visto, permette di poter ammettere che l'attribuzione del valore del lavoro delle donne, debba essere compreso in altri termini, che non siano necessariamente solo di natura economica, ma rivolti alla considerazione del complesso di tutti i ruoli che essa ricopre. Bisogna però cogliere, il significato intrinseco che questa frase contiene al suo interno. La società, oltre a non limitarsi a considerare il valore di quanto prodotto

dalle donne nullo, per gli ovvi contributi apportati alla famiglia ad esempio, deve metterlo in relazione con tutti i ruoli che la donna è chiamata a ricoprire, per ragioni economiche, di appagamento di successo, e di scambio relazionale, valutando quindi il suo apporto in maniera completa. Con questo si vuole affermare che bisogna leggere il lavoro delle donne, valutando anche le differenti necessità, di carattere fisico – biologico, che esse si trovano ad affrontare ed analizzando insieme, gli strumenti a disposizione dell'azienda per risolverli. E' interessante quindi stimare, insieme all'identificazione dei ruoli degli individui, gli aspetti che ruotano intorno ad essi. Comprendere ad esempio se e perché le donne sposate siano impiegate maggiormente con contratti di lavoro part – time; oppure considerare la valutazione economica che i responsabili dell'area risorse umane fanno del lavoro delle donne. Il confronto di questi dati, risulterebbe essere importante per scrutare a fondo un problema che ormai è diventato un obiettivo delle politiche sociali e che sta assumendo come detto, importanza crescente nelle organizzazioni e nella gestione delle risorse umane.

2.2.3 LO STRESS DA RUOLI NEL GENERE FEMMINILE

In generale, il problema della sovrapposizione dei ruoli che affierisce il sesso femminile, viene visto dagli studiosi in generale, come causa di ulteriori conseguenze ed aumento dei livelli del gap di genere. Le donne, alle quali si riconosce certamente una pluralità di compiti nella società, vengono condizionate nella scelta del lavoro, in quanto si vedrà, essere sottoposte ad una serie di impedimenti nello svolgimento delle mansioni che potrebbero maggiormente prediligere o per le quali si sentono maggiormente idonee. Ciascun ruolo influisce in maniera importante nella sfera di vita privata e lavorativa di ognuna di esse, come d'altronde nella vita di qualunque individuo. A proposito della donna durante e dopo la maternità, nel paragrafo precedente, si è fatto esplicito riferimento alle conseguenze che il tempo implica, dello sforzo fisico, mentale che le donne si trovano a dover affrontare in certi momenti della loro vita. Le donne sposate, con il trascorrere degli anni, sperimentano crescenti livelli

di conflitti inter - ruolo¹⁷⁴, dovuti proprio alla ridotta disponibilità di tempo, da ripartire nello svolgimento di numerose attività. Simile significato, viene attribuito al fatto di avere più figli cui dedicare attenzioni. Se si considera, il concetto di famiglia tradizionale¹⁷⁵, l'importanza ed i risvolti nella vita di una donna, risultano essere evidenti. Il ruolo della donna, come lavoratrice di successo, che goda di stesse opportunità di carriera e di eguali livelli di retribuzione, rispetto agli uomini, viene condizionato e ridotto dalla presenza dei figli e dalle loro necessità¹⁷⁶. Per l'intenso legame esistente tra promozioni, maggiori livelli di retribuzione e successo lavorativo, l'assenza di uno di questi elementi, viene interpretata in genere come mancato conseguimento di obiettivi di successo lavorativo per gli individui, ed una delle cause sembra essere appunto l'insieme di numerose attività svolte. Questo problema, sembra essere determinato da fattori collegati tra di loro, da vincoli di causa – effetto. Molto spesso, infatti, le donne, richiedono orari differenti da quelli normalmente praticati dagli uomini, per conciliare le esigenze collegate alla famiglia, come visto. Alcuni autori, ad esempio, parlano addirittura di possibile “attrattività” della mansione di conducente di bus scolastici per le donne, per la sicurezza di non doversi trattenere oltre il tempo stabilito al lavoro, e quindi non correre il rischio di vedere compromessi i propri impegni familiari¹⁷⁷; chi invece enfatizza il bisogno per le donne di essere trattate in maniera differente rispetto agli uomini, anche se solo per struttura e distribuzione degli orari di lavoro¹⁷⁸. Questi aspetti, incidendo enormemente sulla sfera privata e lavorativa delle donne, condizionano la loro libertà di trovare un lavoro adatto alle proprie caratteristiche, al proprio percorso culturale e di studio, ai propri bisogni. Si tratta in sostanza di problemi connessi al tempo necessario per far fronte a tutti gli obblighi, che ogni ruolo prevede.

Minore tempo libero, maggior tempo e responsabilità dedicate alla cura della famiglia, e conseguentemente minore riposo, inducono in generale a ritenere che la donna sia sottoposta ad ulteriori vincoli e fonti di stress, che non le permettono di

¹⁷⁴ Chusmir, op. cit.

¹⁷⁵ Hare – Mustin, op. cit., parla di famiglia tradizionale, riferendosi alla ormai comune distinzione tra ruoli femminili dediti alla cura della famiglia ed ai ruoli maschili nel procurare essenzialmente fonti di sostentamento per la famiglia.

¹⁷⁶ Bidges e Miller, 1981.

¹⁷⁷ Bielby e Baron, op. cit.

¹⁷⁸ Bruning ed altri, 1983.

dedicare parte del tempo rimanente, allo svolgimento di un'attività lavorativa remunerata, o ne compromettano comunque la qualità. Si pensa inoltre che i condizionamenti di questi fattori sul modo di concepire il proprio lavoro, siano per la donna decisivi. Uno degli obiettivi proposti in questo lavoro, è infatti rappresentato dalla misurazione, in termini di sensazioni e percezioni, del peso e dell'importanza che realmente vengono attribuiti, alla considerazione dei differenti ruoli ricoperti dal personale dipendente che lavora nelle aziende, e si trova quotidianamente, ad affrontare problemi tra di loro legati da vincoli di incompatibilità.

Dalla disamina della letteratura presente e considerando il rapporto esistente tra il Diversity Management e le teorie organizzative, i contributi sulla definizione dello stress da ruolo, sono numerosi¹⁷⁹, quindi non si tratta di definire la natura e l'origine di questo fenomeno, già ampiamente presente negli studi organizzativi. Si tratta di rilevare in sostanza, la presenza di un legame che metta in relazione, la pluralità dei ruoli, le difficoltà connesse con il loro svolgimento, al concetto di diversità di genere, qui trattato. Parlare di stress da ruoli, sembra addirittura utopico, in quanto il termine non sembra riflettere direttamente, la realtà delle cose. Dallo studio intrapreso, sono stati rilevati, aspetti di carattere teorico / pratico, che combinati, con le teorie della diversità, vanno a completare o almeno ad arricchire, la conoscenza sull'argomento.

Anche se il concetto meriterebbe ulteriori e più approfonditi riferimenti, è importante iniziare, apportando una definizione di stress da ruolo, per comprendere successivamente in che modo, diversità, genere e ruoli, siano connessi tra di loro.

Eventi, situazioni particolari e l'ambiente entro cui si opera, ingenerando stimoli psichici e fisici, inducono gli individui a reagire¹⁸⁰. Questa definizione si riferisce chiaramente alla complessa trama di relazioni formali ed informali, che caratterizzano le organizzazioni. Altri autori considerano lo stress, come ambiguità, conflitti, e sovrapposizione dei ruoli (Katz e Kahn, 1966). Proprio la parte relativa alla considerazione dei ruoli, non pretendendo di trascurare le implicazioni ed i significati, che l'altra definizione determina negli studi organizzativi, contribuisce maggiormente a comprendere il problema collegato al presente lavoro ed in particolare a quello del gender gap. Un collegamento teorico con il Diversity Management e la distribuzione dei

¹⁷⁹ Si veda a tal proposito, Kahn ed altri, 1964, Katz e Kahn, 1966.

¹⁸⁰ Barling ed altri, 2005.

ruoli nella vita degli individui, sembra poter essere fattibile, considerando le conseguenze che tutto ciò provoca.

Gli studi organizzativi hanno come oggetto la divisione del lavoro ed il suo successivo coordinamento. Il meccanismo di divisione del lavoro si presenta attraverso una relazione di tipo diritti – doveri¹⁸¹. Qualunque soggetto accetta quindi, volontariamente di svolgere una certa attività, assumendosi però successivamente l'onere (dovere) di portarla a termine. La valenza ed il grado di rilevanza, attribuita all'onere da parte del lavoratore, è fonte per le aziende di fiducia o meno nella risorsa umana. Il concetto di fiducia, viene spesso associato a quello di fedeltà nel tempo all'azienda, che deve in particolare poter contare su risorse umane che possano dedicare il proprio tempo, allo svolgimento delle attività che la propria mansione richiede. Alcuni autori, sostengono che esistono delle “credenze” o “miti”, radicati tra i managers, che fanno pensare ad un allontanamento sia fisico che psicologico della donna dall'organizzazione, nel momento in cui subentra la maternità o il matrimonio¹⁸². E' chiaro che guardando ai dati statistici¹⁸³, il riscontro è immediato. I dati consultati mostrano infatti, che anche se la metà delle madri coinvolte nell'indagine, risulta avere un lavoro, il 20% di esse, occupate all'inizio della gravidanza, dopo circa 18 – 21 mesi, ha perso il lavoro, ed il 36% di coloro le quali continuano a lavorare, palesano evidenti difficoltà nel districarsi tra i differenti ruoli che sono chiamate a ricoprire. Il problema però, come anticipato, deve essere considerato anche dal punto di vista delle aziende, che devono poter contare sulla disponibilità delle proprie risorse umane in qualsiasi momento. Si pensi ad esempio ad una donna, che ha un importante incarico nell'azienda in cui lavora, e per motivi, connessi alla maternità ad esempio, sia costretta ad assentarsi per un lungo periodo. Qual è il comportamento che l'azienda deve assumere? In che modo si possono conciliare le differenti esigenze aziendali da un lato e personali della donna dall'altro? Il primo obiettivo da raggiungere è quello di non trasformare l'esigenza di una risorsa umana, in una fonte di discriminazione, perché in questo modo si cadrebbe nell'errore, accennato nel primo capitolo di escludere risorse che invece, potrebbero avere qualità giuste e necessarie per il raggiungimento dei fini che l'azienda

¹⁸¹ Grandori, op. cit.

¹⁸² Chiesi ed altri, op. cit.

¹⁸³ Si consulti ad esempio la relazione sul seminario Istat tenuto da Biggieri, 2003, Maternità e partecipazione delle donne al mercato del lavoro: tra vincoli e strategie di conciliazione.

si prefigge di ottenere. Risulta evidente come la condizione e la considerazione distinta delle figure dell'uomo e della donna in questo senso, si possano leggere come una tendenza della società ad imporre non soltanto barriere all'entrata nel mondo del lavoro per le donne, ma anche ostacoli effettivi per un corretto sviluppo di carriera, in tema di pari opportunità rispetto agli uomini.

Si può iniziare a pensare allora, che l'origine della diversità tra uomo e donna, provenga in massima parte dal fatto che essa ricopra ruoli differenti, che naturalmente possono risultare incompatibili con lo svolgimento dell'attività lavorativa in generale. Ma anche questo punto sembra essere criticabile, perché si possono rintracciare contributi che smentiscono quanto affermato. Considerando infatti la realtà caratterizzata dal fatto che molte donne ricoprono differenti ruoli (madre, lavoratrice, moglie), tale situazione, potrebbe essere legata al proprio ciclo di vita, ed in particolare alla fase che ci si trova ad affrontare in un dato momento, come ad esempio la maternità, che potrebbe implicare una condizione di disagio lavorativo temporaneo, non legato quindi a nessun tipo di vincolo di immutabilità. Bombelli (2009), afferma che una donna potrebbe essere disposta a lavorare moltissimo nel periodo iniziale della sua carriera, per poi diminuire il proprio contributo in termini di orario, per esigenze di conciliazione, connesse ai differenti ruoli che potrebbe ricoprire. Questo quindi non significa che una donna, anche se svolge differenti attività, possa o debba abbandonare o comunque compromettere la propria attività lavorativa, costruita nel tempo, in quanto si tratta, di processi di vita dettati da situazioni contingenti, che si verificano e cambiano i percorsi intrapresi dagli individui nella società. Ciò che invece sembra essere certo, è che, in base alla definizione di stress da ruolo, vista, le donne certamente si trovano in una situazione differente da quella dell'uomo.

La natura della mansione ed i differenti ruoli ricoperti, non rappresentano le uniche fonti o le fonti principali di stress. Il problema dello stress per la donna, in particolare rilevando i collegamenti con i ruoli, può essere interpretato, come il concorso di tutti i fattori visti fino a questo momento. Per comprendere quanto detto, basta riflettere sul fatto che condizioni particolari, propri ad ogni individuo, non permettono di poter sempre generalizzare gli aspetti connessi alla diversità di genere. Alcuni autori,

supportano questa tesi, affermando che lo stress accompagna in maniera differente i ruoli¹⁸⁴.

La contingenza che caratterizza quindi la vita di un individuo, rispetto a quella di un altro, rappresenta la chiave per comprendere questo genere di problema. Nella definizione del grado di stress collegato ad una mansione, o che è meglio nella definizione e nella verifica degli aspetti ad esso collegati (come ad esempio l'importanza attribuita ad una data mansione da parte di un individuo), è importante ed essenziale evocare il background personale dal quale ciascuno individuo riceve condizionamenti (positivi o negativi), perché, gli stessi ruoli non necessariamente implicano stesse reazioni o stesse conseguenze. Risulta evidente a questo punto, come anche la formazione delle idee ed i processi mentali ad esse collegate, possano subire distorsioni e condizionamenti da ognuno dei fattori menzionati.

La numerosità dei ruoli ricoperti, la negativa considerazione che il proprio datore di lavoro può ad esse attribuire, la scarsa considerazione economica che al loro lavoro viene assegnata, la gestione della stessa maternità, rappresentano elementi per poter ritenere con ragionevole certezza, che vi è una sostanziale differenza tra uomo e donna, anche dal punto di vista dei livelli di considerazione della propria vita all'interno delle organizzazioni e dei riflessi sulla qualità di quella privata in generale. L'argomento, sarà completo, quando si affronterà, nell'ultimo capitolo, il tema connesso alla segregazione delle mansioni ed alla formazione delle percezioni sulla propria condizione. Ciò su cui conviene in questa parte riflettere, è che una mansione può ingenerare maggiori o minori livelli di stress fisico e psicologico, dipendendo questo livello dal grado di impegno, quanto a tempo, fatica ed attenzione, richiesti e come detto, dalle situazioni contingenti con le quali ciascuna donna, si trova a vivere.

Quanto detto, unitamente a ciò che è stato affermato in precedenza, a proposito della concomitanza dei fattori che contribuiscono alla determinazione del gender gap, supportano l'ipotesi, secondo la quale, la diversità viene determinata dal risultato di fattori, oltre che propri a ciascuna mansione ed alla numerosità dei ruoli ricoperti, anche dalle caratteristiche che ciascun individuo possiede e che lo differenziano, rispetto agli altri.

¹⁸⁴ Wiley, op. cit.

Quali sono le implicazioni di tutti questi eventi, sulla qualità della vita lavorativa delle donne?

Essere trattati diversamente, potrebbe significare per le donne, lavorare meno, avere meno responsabilità, essere costretti a svolgere mansioni per le quali non si è confacenti e non godere di conseguenza dei benefici che comporta ricoprire mansioni i cui livelli gerarchici, siano adeguati alle aspirazioni professionali di ciascun individuo in generale. Le teorie sulla motivazione ad esempio, enfatizzano costantemente gli aspetti legati ad ottenere e svolgere una mansione in linea con le proprie aspettative, che possa garantire il soddisfacimento dei bisogni, da quelli più elementari (fisiologici, autorealizzazione, sicurezza, socialità)¹⁸⁵, a quelli più complessi e collegati ad una valutazione di convenienza a dare contributi, e creare valore, secondo quanto ricevuto in termini di incentivi (promozioni, possibilità di crescita professionale, livelli degli incentivi economici)¹⁸⁶. Considerare tutte queste variabili, allo stesso tempo, anche se a primo impatto può sembrare un'attività molto ambiziosa e complicata da rilevare, si ritiene comunque doverosa, in vista della completa definizione del problema legato alla diversità di genere e per stabilire il giusto legame, da considerare in vista di una valutazione approfondita della realtà che riguarda il gender gap. La crescente importanza attribuita al proprio lavoro da parte delle donne, l'accresciuta presenza dei gruppi un tempo indicati come svantaggiati nel mondo del lavoro (si ricordi quanto detto a proposito degli afro – americani negli Stati Uniti), obbligano a non sottovalutare questi aspetti ed a considerare tutte le implicazioni possibili che il problema determina, soprattutto in relazione a ciò che si verifica all'interno delle aziende. Lo sviluppo di relazioni sociali a favore degli uomini, l'evoluzione nel corso del tempo di questi rapporti, le percezioni ed i dati collegati alla realtà sui ruoli ricoperti (necessità di avere un lavoro nelle vicinanze del posto in cui si vive e la necessità di disporre di orari flessibili), le credenze in atto, forniscono dati sufficienti, per poter ritenere se non altro che la diversità tra uomo e donna, nasca dal concorso di questi fattori e contribuisca a determinare disegualianze di carattere economico, sociale e nella distribuzione del potere tra i due gruppi e di conseguenza miglioramento nella qualità della vita. Queste considerazioni, si pensa possano riflettersi sui livelli salariali delle donne,

¹⁸⁵ Maslow, op. cit., Alderfer, 1972, McClelland, op. cit., Herzberg, op. cit.

¹⁸⁶ Adams, 1965.

sull'importanza e sul valore attribuito al loro lavoro, e sull'assegnazione di ruoli importanti nella società, come in circuito che si autoalimenta.

2.3 LE IMPLICAZIONI DELLA DIVERSITA' DI GENERE: LA STRUTTURA DEMOGRAFICA, I LIVELLI RETRIBUTIVI E LA CARRIERA

Nel capitolo e nei paragrafi precedenti, si è compreso come la diversità implichi conseguenze che si ripercuotono in differenti ambiti all'interno delle organizzazioni, ed abbia al pari ripercussioni sui processi che coinvolgono gli attori organizzativi. Quali sono precisamente queste conseguenze? Come si sviluppano all'interno delle organizzazioni? In questa parte si parte si vedrà quali sono nel dettaglio queste implicazioni, e su quali fattori la diversità di genere incide in maniera prevalente, preparando una base teorica da utilizzare nel successivo capitolo, che miri a comprendere le ragioni alla base della formazione degli stereotipi nelle considerazioni dei lavoratori.

Ciò che preme affermare fin da subito, è che le aziende, tendono ad operare attraverso meccanismi che spesso volte rappresentano repliche di comportamenti messi in atto da altre aziende, contemplando processi volti a trasferire valori da una realtà organizzativa ad un'altra, nel tempo e nello spazio quindi. Questi meccanismi di sovente, si riferiscono alla selezione del personale, per cui i protagonisti attivi di questa tendenza sono i managers, direttamente coinvolti nella scelta del personale dipendente. Jones e Rosenfeld (1989), ad esempio, affermano che la composizione sessuale e razziale di un'azienda, viene condizionata dall'ambiente regionale, provinciale o locale entro il quale la stessa opera, nel senso che se le aziende appartenenti all'ambiente circostante assumessero in prevalenza personale extracomunitario ad esempio, le altre tenderebbero ad assumere personale appartenente a questo gruppo, dando seguito come detto, ad un processo imitativo e di trasferimento delle pratiche di assunzione. Questo trend si manifesta allo stesso modo in rapporto al genere. Nella tendenza a replicare le azioni delle altre entità sociali da parte delle organizzazioni, si evidenzia quindi una sorta di effetto definibile standardizzante e con risvolti a cascata, che si ripercuotono sulla distribuzione dei ruoli all'interno delle aziende, andandone a condizionare la sua

formazione ed evoluzione nel corso del tempo. Infatti, se tutte le aziende, dando seguito a ciò che nella società prende forma, continuassero ad operare in questo modo, i membri appartenenti a gruppi esclusi dalla selezione (si pensi quindi alle donne e a quanto fino a questo momento affermato), resterebbero al pari escluse dai processi di apprendimento che si formano naturalmente all'interno delle organizzazioni, e non godrebbero di conseguenza dei benefici effetti connessi all'acquisizione delle competenze ed alla comprensione delle mansioni, attività che si svolge sul posto di lavoro¹⁸⁷. Alcune ricerche, che si sono orientate verso stesse basi di analisi di riferimento, hanno rilevato che la composizione demografico / sessuale della dirigenza, è associata alla composizione del genere dei livelli gerarchici a valle presenti nell'azienda¹⁸⁸. Questa affermazione, si spiega meglio sostenendo che i livelli gerarchici più bassi, sono condizionati e determinati dalla composizione gerarchica presente a monte. Cosa accade allora se, come visto, sono gli uomini che ricoprono posizioni gerarchiche elevate, in numero maggiore rispetto alle donne? Quello che si vuole affermare è che sicuramente, questi processi volti a replicare comportamenti assunti in generale all'interno della società e condizionati al genere di chi le pone in essere, contribuiscono ulteriormente a generare la mancata convergenza tra i due generi, maschile e femminile e a compromettere la composizione della struttura demografica nelle organizzazioni.

Gli effetti della variabile sessuale agiscono in direzioni e su variabili differenti. Effetti in tal direzione si riscontrano anche nel momento di entrata all'interno delle organizzazioni da parte degli individui. Gorman (2005), ha rilevato ad esempio, che le donne ricevono maggiori benefici in termini di assunzioni, se il numero delle stesse presenti nelle aziende è in maggioranza. Questo beneficio però, si rileva soltanto nelle fasi di avvicinamento delle donne alle organizzazioni, visto che per i periodi successivi, non viene riscontrato nessun tipo di legame.

Le conseguenze in tal modo della diversità di genere nella determinazione della struttura organizzativa, si palesano, e non si può fare a meno di notare che ciò che influisce in maniera rilevante a creare le premesse per l'innalzamento di barriere non

¹⁸⁷ Per quanto riguarda il condizionamento dei processi di apprendimento, si veda il terzo capitolo, dedicato alla segregazione delle mansioni.

¹⁸⁸ Chambliss e Uggen, 2000, sulla base dell'opera di Kanter (1977), hanno constatato che di fatto esiste un legame tra la composizione sessuale della dirigenza e quella delle categorie gerarchiche più basse della piramide aziendale, rilevando che la prima condiziona la seconda.

soltanto per lo sviluppo concreto di una carriera positiva per i gruppi esclusi, ma anche per il semplice ingresso nel mondo del lavoro e l'accesso a carriere che comportano maggiori guadagni e posizioni gerarchiche via via più importanti.

Quando si pensa in generale alle conseguenze della diversità, l'attenzione ricade spesso sui fattori relativi all'aspetto economico, ed in particolare, su quelli che collegano i concetti stessi della diversità a quelli della rilevazione dei livelli retributivi del personale dipendente ed al pari sulle reali possibilità di carriera di cui i lavoratori godono. Gran parte della letteratura che ha analizzato gli effetti delle diversità di genere, ha, infatti, considerato come base di riferimento i livelli retributivi ed i progressi gerarchici, comparando essenzialmente le differenze riscontrate tra uomo e donna. Alcune ricerche, hanno evidenziato oltre alla difficoltà di spiegare la diversità nei livelli retributivi, anche l'inspiegabilità di una parte di queste ineguaglianze. Questo però, non significa rinunciare a comprendere il problema, soprattutto perché, parte del gender gap nella distribuzione dei salari, può essere determinato con il concorso dei differenti fattori. Possibili spiegazioni dei bassi livelli retributivi¹⁸⁹, possono allora essere ricollegati anche al fatto di una scelta negativa per le donne, dovuta semplicemente al "dover scegliere" un lavoro piuttosto che "volarlo svolgere". La tesi secondo la quale le donne sono sottoposte ai vincoli che la società impone, innalzando barriere all'entrata ed ostacoli in itinere, prende allora, man mano consistenza.

Nelle aziende, a parità di livello educativo e conoscenze sulla mansione, le donne ricevono in generale, più basse retribuzioni, rispetto agli uomini. Gli uomini, nel corso del 2004 ad esempio, hanno percepito in Italia, stipendi in media più alti, rispetto a quelli delle donne in misura del 7%. Questa differenza, più alta per il settore industriale, in cui gli uomini percepiscono circa il 20%¹⁹⁰ in più di stipendio rispetto alle donne, è emblematica della valutazione che viene fatta del lavoro femminile, da parte dei datori di lavoro e dei risvolti che in un certo modo possono essere collegati alla diversità di genere. L'insieme delle competenze e degli skills, posseduti da ciascun individuo, dovrebbero inoltre garantire equità di trattamento nella distribuzione dei salari. Equità in questo senso viene intesa come corresponsione di medesimi livelli salariali da parte delle aziende, a parità di livello culturale e conoscenze relative alla mansione.

¹⁸⁹ Si vedano ad esempio Hanson e Pratt, 1991 e Hersch e Viscusi, op. cit.

¹⁹⁰ Fonte dati Istat, 2004.

La prima e più evidente forma di disparità nei livelli salariali, potrebbe dipendere, proprio dall'errore (sia esso fatto consapevolmente fatto o meno) di attribuire minor valore al lavoro svolto dalle donne, e per questo alimentare in maniera anche evidente il problema del gender gap relativo agli stipendi. Come già visto a proposito della definizione dei ruoli, anche se differenze salariali esistono tra uomo e donna, alcune volte non vengono ricollegati direttamente alle differenze insite nella natura stessa che caratterizza l'uomo e la donna, oppure non si pensa a fattori ricollegabili o comunque dipendenti dal genere di un individuo. Tam (1997), stabilisce che la variabile sessuale, non incide direttamente sui livelli retributivi del personale dipendente, evidenziando che i problemi derivano piuttosto dalle distribuzioni a livello nazionale delle aziende, più che dalle strutture organizzative e dagli stereotipi che in esse, come si vedrà in seguito, si sviluppano.

Ad avvalorare la tesi secondo la quale al lavoro delle donne viene attribuito un più basso valore rispetto a quello degli uomini, contribuiscono però altri studi nei quali è stato riscontrato che le donne ricevono maggiori promozioni degli uomini, ma con un problema¹⁹¹. Questo dato, positivo a primo impatto, viene però spiegato dal fatto che le donne, partendo, quando iniziano la carriera, da livelli gerarchici più bassi di quelli degli uomini, hanno maggiori spazi di carriera disponibili davanti al loro percorso, rispetto agli uomini, che partendo da livelli più alti, sperimentano di conseguenza, minori opportunità di avanzamenti in tal senso. E' implicito quindi il riconoscimento di un legame essenziale, che unisce le opportunità di carriera del personale ai livelli gerarchici disponibili in tutto il percorso di carriera di un lavoratore. Se si esula dal considerare questa variabile, si corre il rischio di valutare, senza il giusto metro, un percorso lavorativo teoricamente positivo ma che nasconde al suo interno invece, problemi ben più ampi e decisivi. Se le donne è stato constatato, che partono da bassi livelli gerarchici, una valutazione in ordine all'importanza attribuita al loro lavoro, deve pur essere svolta, per comprendere in primo luogo le motivazioni di questa situazione e poi, in ottica "gestione della diversità", applicare le strategie opportune. Bisogna quindi analizzare l'ambiente interno delle organizzazioni, secondo l'ottica vista nel primo capitolo, e constatare, servendosi anche di strumenti di ricerca differenti, quali l'osservazione partecipante, per tentare di cogliere il reale ruolo che le donne ricoprono

¹⁹¹ Hersch e Viscusi, op. cit.

all'interno delle organizzazioni. La valutazione del reale contributo della donna, all'interno dell'organizzazione, e del suo valore, in termini di contributi, possono in questo modo essere facilitati, confrontando la loro situazione con quella degli uomini.

L'influenza proveniente dagli ambienti organizzativi a livello di azienda, congiuntamente con quella derivante dalle configurazioni cui la maggior parte delle famiglie (quelle tradizionali, come detto) è caratterizzata, e considerando il sinergico legame che accomuna questi meccanismi, generano nelle organizzazioni, entro le quali si sviluppano i processi di apprendimento e di creazione delle relazioni sociali, conseguenze più marcate delle diversità di genere. Queste conseguenze, si ipotizza risultino più marcate e cristallizzate e pertanto difficili da rimuovere, laddove le strutture organizzative, presentino rigidità e conseguente ostilità al cambiamento. Ecco perché, conviene includere, tra le conseguenze che la diversità di genere, argomentazioni connesse alla composizione demografica delle organizzazioni ed alle determinanti di tali eventi.

Il genere, si è visto allora essere un fattore che è presente nelle organizzazioni e nella natura stessa degli individui, che caratterizza e caratterizzerà sempre gli ambienti entro cui i lavoratori agiscono. Le tendenze a replicare questi comportamenti sono evidenti e presenti nella società come nelle organizzazioni e per questo sembrano come autoalimentarsi di continuo. Non ci si può però soffermare a questi aspetti, ammettendo passivamente la loro esistenza, senza tentare di comprenderne le ragioni, la direzione e le conseguenze che essi comportano. Aspetti quali il livello retributivo e la possibilità di avanzamenti di carriera rappresentano, caratteri essenziali, oltre che per la vita lavorativa degli individui, anche per quella privata, e si pensa che essi si ripercuotano sulle modalità comportamentali che della sfera umana in generale. Viene avvertita negli ambienti organizzativi, sociali e dottrinali, la necessità di provvedere alla rimozione delle barriere che ostacolano il riconoscimento di questi elementi ed alla concreta applicazione di programmi volti alla rimozione dei problemi che tali fattori determinano. Se non si parte però dal verificare la provenienza di queste disparità e la loro portata, nulla si può fare per la loro rimozione, in vista soprattutto dell'obiettivo principale che è quello della valorizzazione delle risorse umane a disposizione delle aziende sul mercato del lavoro. Una cosa sulla quale si può essere certi, è che il gap riconosciuto tra uomo e donna nei livelli retributivi e di possibilità di carriera assegnati

a ciascuno, dipendono certamente dalle differenze nelle mansioni che uomo e donna sono chiamati a ricoprire all'interno delle organizzazioni e dal ruolo dei medesimi all'interno della società. Donne che partono da livelli gerarchici più bassi, che hanno poche scelte nella decisione in merito alla città in cui lavorare, perché il proprio marito percepisce stipendi più alti ed il suo lavoro contribuisce quindi in misura maggiore a determinare il reddito complessivo familiare, fanno sì che le differenze di genere negli ambienti lavorativi, perdurino e si protraggano nel tempo, radicandosi nella routine quotidiana, che ne impedisce la rapida rimozione e ne facilita lo sviluppo.

2.3.1 IL GENDER GAP E LA JOB SATISFACTION

Le eterogenee combinazioni di fattori relativi alle strutture organizzative da un lato e la presenza di situazioni personali, come detto contingenti proprie a ciascun individuo dall'altro, inducono a ritenere che non sia possibile a priori misurare con esattezza il grado della diversità di genere, presente in un dato momento all'interno di un'azienda. Questo d'altronde non è neanche l'obiettivo principale che qui si vuole raggiungere. Fino a questo momento si sono quindi analizzati, i principali fattori che si reputano poter condizionare la differenza tra uomo e donna, e le conseguenze che essi provocano sulla popolazione organizzativa.

Oltre alle conseguenze economiche sul personale, sulla struttura organizzativa e sulle possibilità di carriera, la diversità di genere, va ad influire anche sui livelli di job satisfaction del personale. Si è pensato di porre la considerazione della soddisfazione lavorativa, come causa conclusiva, perché si ritiene, che le conseguenze della job satisfaction sui gruppi "svantaggiati", siano per certi versi da considerarsi come effetti riflessi, delle disparità nei livelli di retribuzioni, possibilità di carriera e della composizione gerarchica della struttura organizzativa che ne deriva. La maggior parte delle ricerche elaborate sull'argomento, evidenzia la presenza di un sostanziale legame esistente tra la variabile genere ed i livelli di job satisfaction.

L'aspetto certamente più interessante, appare essere quello relativo a ciò che tale differenza determina, e non tanto le cause che concorrono a definirla. In effetti, questa questione è relativa sostanzialmente ad uno dei quesiti ai quali si vuole rispondere in

questo lavoro, relativo alla formazione degli stereotipi, che danno seguito ai comportamenti ed alle scelte individuali. E' possibile a questo punto identificare alcune linee guida, da considerare in un proposito di valutazione della diversità nei livelli di soddisfazione, sperimentati tra uomo e donna.

Le differenze nei livelli di job satisfaction tra uomo e donna, si reputano essere dipendenti da una serie di cause che sono state richiamate precedentemente, e che si è visto condizionano a vario titolo le aspettative, andando ad influire a loro volta, su elementi quali la retribuzione, le possibilità di carriera e la distribuzione delle mansioni e dei livelli gerarchici.

Sebbene le correnti di pensiero attribuiscono differenze negative riscontrate nei trattamenti economici e personali riservati alle donne, nelle convinzioni che la dirigenza ha sulla validità del lavoro svolto da esse svolto, nella ripartizione non equa di compiti e mansioni, si riscontrano tendenze, nelle quali si rilevano in generale, maggiori livelli di soddisfazione delle donne, rispetto agli uomini¹⁹². Se così fosse, la soddisfazione a svolgere una data mansione, potrebbe non dipendere per nulla da elementi quali retribuzione, livello gerarchico e distribuzione dei ruoli all'interno dell'azienda, e per questo non trovare neanche conferma le teorie sulla motivazione in generale, che ricollegano l'importanza degli aspetti economici, legati alle responsabilità, ai risultati, nonché a quelli di socialità e potere avvertiti dagli individui. Anche se considerare gli aspetti psicologico – motivazionali dei membri delle organizzazioni, significa esplorare ambienti caratterizzati da poca certezza circa la generalizzabilità dei risultati, per la difficoltà nella ripetibilità degli eventi in altre realtà organizzative, considerando l'insufficienza e l'incertezza di trasmissione di un modello ipotetico – teorico, alla realtà¹⁹³ e valutando in generale che le leggi relative alle scienze sociali non sono per loro natura certe, ciò non significa, che non possono essere ricavati assunti comuni, da utilizzare come spunti di riferimento per future ricerche. Comprendere quindi i processi del comportamento individuale, significa tentare di giustificare le risposte dei singoli attori agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno ed a quello di riferimento dell'organizzazione, di cui ognuno di essi fa parte. Più semplicemente, quanto detto,

¹⁹² Si consulti a tal proposito, Hodson, 1989.

¹⁹³ Si pensi all'affermazione di Peter Drucker, che affermava che "l'amministrazione del personale è una collezione di tecniche accidentali, senza molta coerenza interna".

significa che la soddisfazione (come conseguenza), può dipendere sia da fattori propri alle mansioni, alle credenze della società, al minore valore attribuito al lavoro di un individuo, o non dipendere per nulla da essi. Il problema è piuttosto insito ancora una volta, nella circostanza, nella considerazione del singolo caso ed in definitiva nel differente grado di influenza, che ciascuna delle variabili elencate e descritte, contribuisce a determinare di volta in volta.

Quando si parla di soddisfazione, ci si riferisce alla partecipazione nello svolgimento delle attività organizzative con impegno (commitment)¹⁹⁴, all'interesse profuso ed alla volontà manifestata a conoscere e conseguire i risultati del proprio lavoro (achievement) da parte degli individui. Considerando questa definizione veritiera, esiste un collegamento non trascurabile tra la necessaria valutazione da parte della dirigenza, in relazione alle attività svolte dai lavoratori, le ricompense economiche, quelle di carriera, il riconoscimento del lavoro svolto dai lavoratori e l'interesse a svolgere ed apprezzare la propria mansione (che determina la soddisfazione lavorativa). Coniugando questi aspetti e gli assunti sulle differenze di genere, si potrebbe ritenere necessaria, da parte della dirigenza, un'azione tesa ad operare in modo tale da far conoscere i risultati del lavoro svolto ai propri lavoratori¹⁹⁵, premiare in maniera corretta, giusta ed egualitaria dal punto di vista economico e di percorso di carriera, ognuno di essi, evitando di ancorarsi ad idee socialmente standardizzate e riferite a gruppi particolari. Ci si riferisce alle situazioni che coinvolgono alcune donne, oppure persone appartenenti a gruppi differenti rispetto a quelli propri della maggioranza.

Uno degli aspetti che condiziona il modo di vivere all'interno delle organizzazioni, è come visto il rapporto con i colleghi e più in generale la qualità delle relazioni informali che caratterizza una data realtà organizzativa e la rende ancor più differente ed unica, rispetto a quella di un'altra. I concetti che ruotano intorno alla qualità dei rapporti personali e la loro identificazione e valutazione, rappresentano certamente un valore aggiunto che si può ottenere in questo lavoro. Si è pensato di includere la determinazione di parte del clima organizzativo presente in un'azienda, e collegarlo all'aspetto della motivazione, per identificarne in primo luogo, le differenze a livello di

¹⁹⁴ Schein, 1970, afferma che il commitment è un buon indicatore che mostra attitudini e efficienza delle qualità di ciascun lavoratore.

¹⁹⁵ Si consulti ad esempio, il lavoro svolto da Hackman e Oldham, op. cit. che enfatizzano il ruolo dell'importanza della conoscenza dei risultati del lavoro svolto dagli individui, nella motivazione.

genere. Spesse volte, infatti, osservando le realtà aziendali, si assiste all'instaurarsi di relazioni di amicizia, di rispetto reciproco, stima, che vanno a condizionare profondamente la partecipazione degli individui alle attività di gruppo, scavalcando anche i confini organizzativi ed affermandosi di conseguenza anche all'esterno. Si è anche visto, che lo sviluppo di relazioni positive tra gli individui, dipende in gran parte anche dal periodo trascorso insieme ad esplicitare le funzioni connesse con le mansioni. Il convergere verso forme comuni di pensiero e di azione, porta gli individui a sperimentare livelli crescenti di feeling. Sheldon (1971), ha rilevato un nesso tra l'intesa riscontrata tra colleghi di lavoro, ed i livelli di commitment e partecipazione mostrati. In generale, migliore è il feeling, maggiori sono i livelli di partecipazione all'attività aziendale da parte degli individui (quindi maggior livello di commitment). I risultati di questa ricerca, se da un lato attribuiscono importanza elevata alla presenza di buone relazioni informali tra i lavoratori, dall'altro aprono le porte ad un altro tipo di analisi. Ci si riferisce all'origine ed alla qualità di questi rapporti ed alle conseguenze che essi generano tra uomini e donne. In poche parole, si tratta di rispondere a domande di questo tipo: esiste un fattore che condiziona questo feeling? Possono gli uomini avere un rapporto migliore con le donne, o viceversa? Se esiste, può questa differenza avere un ruolo nella determinazione della qualità nei rapporti tra uomo e donna? In che modo tale differenza contribuisce a determinare ulteriormente la mancata convergenza tra gli assetti maschili e femminili all'interno delle aziende?

Gli studi in questa direzione non mancano. In linea generale, McLellan ed altri (1994), non hanno riscontrato nessun tipo di differenza tra i bisogni di affiliazione intervenuti tra uomini e donne, anche se è stato affermato nella prima parte del lavoro, che queste differenze possono riflettere caratteri di natura biologica tra uomo e donna, come la maggiore socialità o il maggiore spirito comunicativo delle medesime. In questa parte, non interessa tanto vedere le differenze in bisogni di affiliazione o di volontà o meno ad intraprendere relazioni positive tra uomo e donna, ma constatare se, esistendo queste differenze, qual è la portata dell'impatto, che hanno nel determinare il valore finale del gender gap in una data realtà.

2.41 COLLEGAMENTI TRA LA DIVERSITA' DI GENERE E L'ORGANIZZAZIONE: UN QUADRO DI SINTESI

Si è visto, che la diversità è assolutamente un fattore da considerare, per una corretta gestione delle risorse umane. In questa prima parte, quello che è stato fatto, si è riferito ai condizionamenti che la diversità sommariamente e quella di genere in particolare, esercitano sulle organizzazioni. Non bisogna dimenticare però, che le implicazioni della diversità di genere, oltre che a originarsi a livello di gruppo, derivano dagli individui, portatori di peculiarità distinte e che solo successivamente, si riversano sui gruppi e sulle organizzazioni. Come si evince dalla figura 2.2 e come visto nei paragrafi precedenti, una parte della diversità (quella di genere), è indotta sostanzialmente da due tipi di fattori, quelli biologici e le differenze nei ruoli. Mentre le differenze biologiche, possono essere interpretate semplicemente come causa della diversità di genere in senso assoluto (in figura la causa è racchiusa in una forma esagonale), quelle relative ai ruoli, possono avere una duplice valenza (e per questo motivo, il concetto di ruolo non viene identificato con nessuna figura). Da un lato, infatti, le differenze dei ruoli possono essere intese come causa della diversità di genere, perché si interpretano alcune mansioni come sex typing; dall'altro invece, esse possono essere intese come riflesso e quindi come conseguenza della diversità di genere, se si assume che quest'ultima implica diversità nei ruoli. Questa affermazione, apparentemente priva di significato, nasconde in sé, un'informazione molto importante, che se identificata in modo corretto, fa sì che le diversità nella distribuzione delle mansioni, emergendo, possano essere utilizzate dall'azienda per provvedere ad una migliore allocazione delle risorse umane coinvolte nei processi di lavoro. In poche parole, si ipotizza che se la direzione riesce a identificare la natura della causa o della conseguenza della diversità di genere, le azioni dirette alla correzione di eventuali squilibri tra competenze e assegnazione di compiti e mansioni, possono essere corrette anche in itinere, raggiungendo livelli di performance individuali e quindi nel complesso organizzativi, migliori, rispetto invece al caso in cui tale differenza venga trascurata, non rilevata e non sanata.

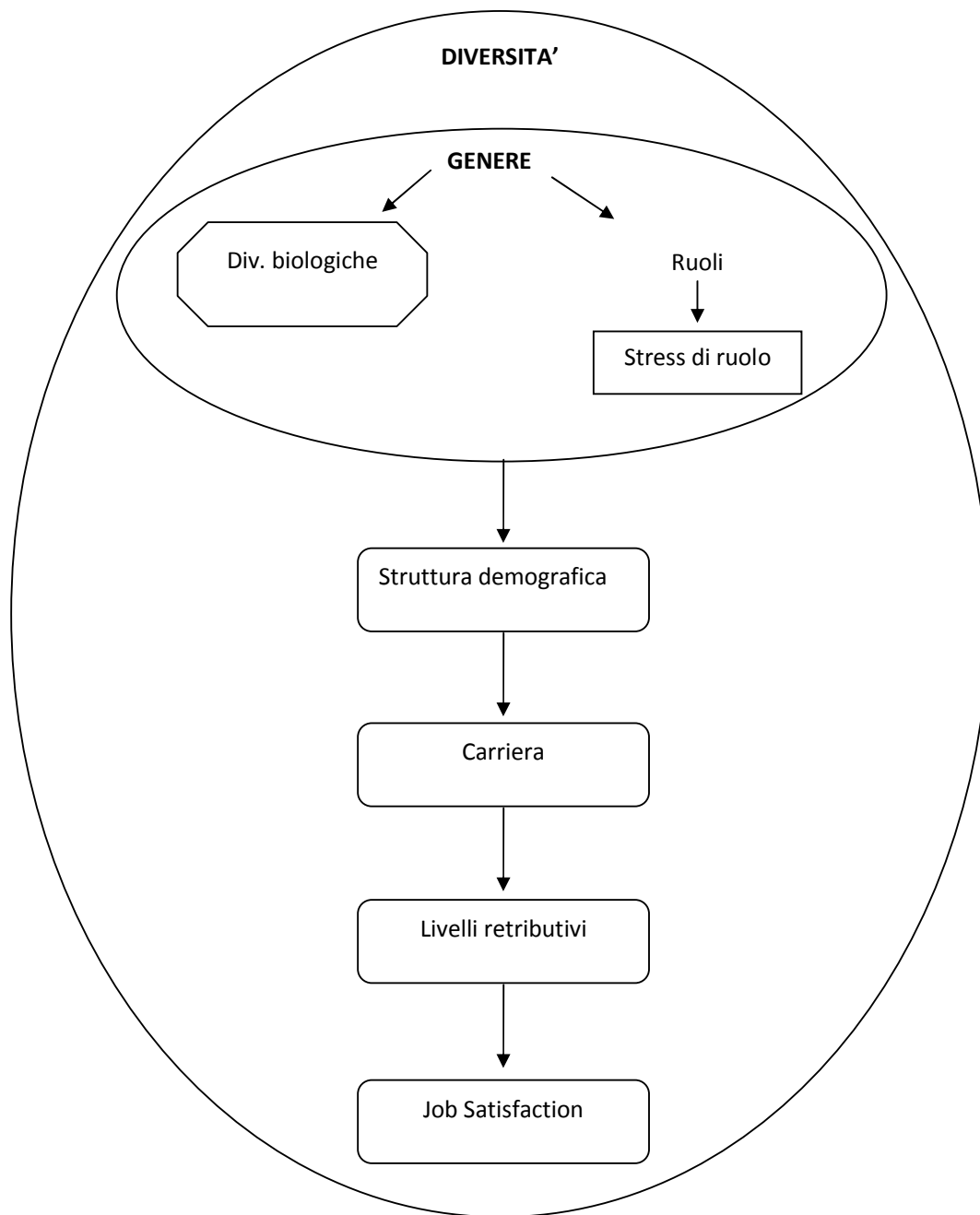
Questa ipotesi, frutto del risultato congiunto di quanto fino a questo punto analizzato, va completandosi ed arricchendosi di spunti, considerando che tutto ciò, genera ulteriori conseguenze (nella figura racchiuse in una forma rettangolare). Si pensi ad esempio allo

stress da ruolo (conseguenza diretta della diversità dei ruoli), di cui si è parlato, ed alle altre conseguenze che la diversità in generale e la diversità di genere, generano sui lavoratori e sui gruppi. In base a quanto detto, è possibile rilevare, un sottile legame tra tutte le conseguenze che la diversità di genere comporta. Se si considera la struttura demografica di un'azienda (intesa come composizione sessuale, che si origina da convinzioni, credenze, situazioni naturali e biologiche, ecc.), si può pensare ad essa, come conseguenza della diversità, ma allo stesso tempo anche come causa di differenti possibilità nei livelli di carriera nel confronto uomo / donna. I livelli gerarchici, così determinati, incidono in maniera consistente, anche sulle retribuzioni, come sistemi di ricompensa. Dalle teorie motivazionali infine, si è visto che tutto questo implica conseguenze sulla job satisfaction e quindi molto probabilmente sulle performance, con le quali gli individui, rispondono ai sistemi di incentivo ricevuti.

La dimostrazione che vi sono fattori che, anche se inizialmente possono essere visti come elementi poco importanti per la definizione delle strategie organizzative, ma che successivamente possono rivelarsi decisivi, viene chiarita in questa fase del lavoro. Si sta costruendo un modello, che mira ad enfatizzare, come l'esistenza di diversità in rapporto anche a piccoli ed impercettibili elementi relativi alle organizzazioni, possano invece scatenare altre e più marcate conseguenze a catena, tra di loro intimamente collegate, che possono a loro volta, influire anche sui processi di formazione dei pensieri individuali e dei gruppi.

Conoscere l'origine di queste conseguenze, può quindi permettere all'azienda di intervenire per prendere giusti rimedi, con opportune strategie di intervento. Quello che si vuole fornire, con questo lavoro è inoltre, un metodo di analisi da poter utilizzare per l'identificazione dell'origine della diversità di genere e la conseguente miglior comprensione dei suoi risvolti sui processi che riguardano le organizzazioni, al fine di applicare il principio comune delle correnti del Diversity Management, che mira a valorizzare le diversità.

Figura 2.2: I collegamenti tra diversità di genere e l'organizzazione (fonte: elaborazione propria).



2.5 LA DIFFERENZIAZIONE E L'INTEGRAZIONE: VERSO LA FORMAZIONE DEGLI STEREOTIPI

Le considerazioni sulla diversità, sugli effetti che essa produce ed il complesso di relazioni che vengono poste in essere dagli individui, si riflettono necessariamente sulle dinamiche di gruppo. Considerare il gruppo, come entità di analisi che mira a valutare le diversità individuali nel contesto sociale, è importante perché è proprio nel gruppo, rispetto agli altri livelli di analisi organizzativa, che “esiste una intensa rete di relazioni sociali e comunicative ed una forte coesione decisionale¹⁹⁶”. Proprio le dinamiche di gruppo, il senso che i gruppi attribuiscono all'interpretazione dei fatti legati alla vita quotidiana, incidono sulla formazione delle idee e sull'interpretazione della realtà, che gli individui pongono in essere. Pelled (1996) afferma infatti che il tasso di turnover in un'organizzazione, va valutando in seno al gruppo, perché tale misurazione spiega la tendenza di massa nell'organizzazione. Valutare un'azione organizzativa solo dal punto di vista individuale, significa percepire l'essenza dell'intenzionalità dei singoli, e non comprendere pienamente l'importanza che invece i gruppi, con le loro azioni, sono in grado di apportare all'organizzazione nel complesso. Ancorarsi semplicemente ai processi che coinvolgono gli individui separatamente l'uno dall'altro, e distintamente dal contesto dell'ambiente circostante, in chiave gender diversity, significa anche non interpretare correttamente il rapporto di feedback pur presente tra uomo e donna. Il messaggio che implicitamente le correnti del Diversity Management, comunicano, riguarda il potere e l'importanza che le azioni dei gruppi hanno, nel definire i processi legati alla diversità, verso la direzione della valorizzazione delle risorse umane, e delle differenze tra di loro presenti. Si pensa, infatti, che nessuna politica che miri ad esaltare e valorizzare le diversità, siano esse di razza, sesso, età, background personale, possa essere implementata con successo, senza disporre di gruppi oltre che come detto flessibili, anche propensi, atti e consapevoli che la diversità rappresenti un elemento positivo e vantaggioso per tutti gli stakeholders dell'azienda.

Da un punto di vista strettamente teorico, la tendenza valutativa sulla differenziazione, si può considerare sotto un duplice approccio:

¹⁹⁶ Franco, 2000.

- Approccio teorico classico, che enfatizza i ruoli dei singoli lavoratori, in un'ottica positivista;
- Approccio teorico della segmentazione del mercato del lavoro, che enfatizza il ruolo del comportamento dei singoli lavoratori¹⁹⁷.

Questo duplice modo di intendere il concetto di differenziazione, è di indubbio interesse per i fini di questo lavoro. Infatti, se da un lato la considerazione delle caratteristiche personali e contingenti degli individui quali età, sesso, titolo di studio, ecc., rappresenta una base indispensabile per la comprensione del processo di formazione delle idee degli individui, relativamente a taluni aspetti della vita quotidiana e di quella lavorativa in particolare, dall'altro, l'insieme dei ruoli e dei conseguenti comportamenti assunti dal personale nella vita lavorativa, completano il processo di comprensione qui tanto importante. Sarebbe quindi auspicabile l'incontro di questi due approcci teorici, per permettere una più chiara ed esauriente comprensione del problema oggetto di studio.

Il concetto di differenziazione, secondo i principi delle teorie classiche, fa riferimento alla divisione del lavoro ed in particolare ai compiti ed alle mansioni, richiesti per portare a compimento una data attività lavorativa¹⁹⁸. Per l'interesse che l'argomento suscita nelle teorie organizzative, potrebbe risultare utile traslare questo concetto, vedendolo in un'ottica di gestione della diversità. Analizzando l'impostazione di Adam Smith (1776), le aziende possono essere interpretate come macro sistemi, all'interno dei quali si sviluppano altre e più piccole strutture. La differenziazione a tal proposito, può essere quindi, definita come la segmentazione del sistema organizzativo in più sub sistemi, ognuno dei quali è portatore di particolari attributi che permettono all'organizzazione di relazionarsi con l'ambiente esterno di riferimento¹⁹⁹.

La differenziazione, relativamente alle organizzazioni, significa quindi che la struttura delle aziende, si compone di differenti gruppi, tra di loro connessi da vincoli di interdipendenza e combinati per conseguire il miglior risultato possibile, in linea con gli

¹⁹⁷ Hanson e Pratt, 1991.

¹⁹⁸ Lawrence e Lorsch, op. cit. Il riferimento delle teorie classiche è quindi esclusivamente rivolto alle organizzazioni come entità. Ciò che invece interessa osservare in questa sede, è il possibile legame presente con gli individui, alla luce delle implicazioni possibili con i pensieri legati al Diversity Management.

¹⁹⁹ Lawrence e Lorsch, op. cit.

obiettivi che l'azienda si prefigge. Questo concetto di differenziazione, si pensa poterlo applicare agli individui ed ai gruppi che li accolgono. Da un lato allora, gli individui rappresentano l'insieme dei sub sistemi, diversi tra di loro quanto a caratteristiche, e dall'altro i gruppi, che rappresentano i macro sistemi di riferimento, all'interno di una rete, rappresentata dalle organizzazioni. Secondo questo confronto, i vincoli di interdipendenza, sono determinati dalle relazioni informali, ai quali è stato attribuito, come visto, dagli studi sulla diversità un importante ruolo nella definizione dei processi sociali. Ciò che non sempre è presente in questa non diretta relazione, è il riconoscimento immediato, il coordinamento e la gestione, che le politiche del Diversity ricercano continuamente e che si riferisce all'osservazione della migliore combinazione dei fattori, che in questo caso è da ricercarsi tra i diversi individui. Implementare questo processo, vuol dire ricercare tra i dirigenti comportamenti tali da manifestare, volontà e possibilità di esercitare uno stile di leadership, orientato alla diversità, che sappia cogliere pienamente, ciò che i lavoratori, proprio per essere diversi gli uni dagli altri, sono in grado apportare alla causa organizzativa. Il concetto della diversità è allora direttamente collegato anche con le capacità di visione flessibile dei manager, nella valutazione delle doti e delle attitudini delle proprie risorse umane e della loro possibilità di aumentare il proprio valore.

L'ambiente interno di un'azienda rappresenta il punto di contatto, per lo sviluppo delle relazioni tra gli individui. Appare evidente inoltre, che l'organizzazione si interfaccia all'esterno ed agisce attraverso gli individui, che sono coinvolti nel sistema organizzativo, partecipando alle azioni che vengono di volta in volta implementate, per dare esecuzione alle decisioni prese (per la produzione, l'azienda ad esempio, si rivolge ai fornitori). In quest'ottica, si può percepire un legame tra l'organizzazione e gli individui, e comprendere come le diversità dei singoli (differenziazione dei comportamenti, della situazione personale e contingente di ciascuno di essi), possa influire sulla formazione dei processi decisionali. Harvey ed altri (2004), affermano ad esempio, che i processi di cambiamento dell'ambiente esterno, devono avere come contropartita, necessariamente una buona comunicazione all'interno dei gruppi di lavoro. Questo significa in poche parole, che all'interno delle organizzazioni, che si

trovano ad operare in ambienti fortemente turbolenti²⁰⁰, l'integrazione interna, rappresenta un modo per affrontare le difficoltà che l'ambiente continuamente ripropone. Fino a questo momento, si è tanto parlato di relazioni informali all'interno dei gruppi e tra i gruppi che compongono le organizzazioni, ma non si era mai definito il concetto che ruota intorno a questi tipi di relazioni, che si stabiliscono, spontaneamente tra gli individui, che danno forma, soprattutto ai processi sociali di vita organizzativa e che concorrono a condizionare i rapporti presenti nelle organizzazioni.

L'integrazione sociale allora, vista come il grado al quale un individuo si lega psicologicamente agli altri all'interno dei gruppi²⁰¹, diviene una dimensione dalla quale non si può prescindere se si vuole agire in un'ottica "Diversity". In questo quadro allora, come si può collocare il corpus teorico del Diversity Management? Quali sono le variabili da valutare per fissare un legame significativo, che permetta di comprendere meglio l'organizzazione nel suo complesso e le peculiarità degli individui? Come può la dirigenza valutare il contributo che ciascuna risorsa umana può apportare al sistema nel suo complesso, considerando le diversità di ognuna di esse? Oppure, come possono influire le relazioni tra individui, all'interno delle organizzazioni (integrazione), sulla formazione delle idee di ciascuno di essi? Questi rappresentano soltanto alcuni dei quesiti ai quali i fautori del Diversity Management, tentano di rispondere, e proprio l'interesse verso il chiarimento di questi problemi, rappresenta uno degli obiettivi di questo lavoro. In questa sede è opportuno quindi ribadire che esiste, a parere di chi scrive, un legame dal quale non si può prescindere tra l'organizzazione, gli individui ed il grado di integrazione che si stabilisce tra di loro, in un quadro di relazioni (formali ed informali), che ipoteticamente condizionano il modo di concepire la stessa realtà.

Lo studio della letteratura, dimostra inoltre, che esiste una relazione tra l'integrazione sociale (intesa in questo senso quindi come il modo in cui un soggetto si lega ai membri del proprio gruppo), ed il rapporto dell'individuo stesso con l'organizzazione²⁰². Si potrebbe pensare di ipotizzare in questo lavoro, ad esempio, il nesso che lega la considerazione dell'organizzazione da parte degli individui (positività o meno

²⁰⁰ Si vedano a proposito della turbolenza ambientale, le teorie contingenti, che considerano il task environment come sistema aperto, con scambi all'esterno, diversamente da come avveniva per le teorie funzionaliste, che non hanno considerato lo scambio di informazioni tra azienda e network (Bruns e Stalker, 1951 e Lawrence e Lorsch, 1967).

²⁰¹ O'Reilly ed altri, 1989.

²⁰² Krachardt e Porter, 1986.

dell'ambiente percepito) ed il rapporto con i propri colleghi²⁰³, nel tentativo di indagare in che modo queste due variabili condizionano le percezioni della realtà da parte degli individui stessi.

Tra la differenziazione e l'integrazione, si può scorgere una sorta di legame intrinseco, con il quale si vuol indicare una più marcata e sostanziale dimensione di confronto. Ci si riferisce in particolare alla composizione demografica dell'organizzazione, intesa in questo senso come combinazione irriproducibile di differenti variabili (sesso, età, genere appunto), e per questo motivo, gestibile in maniera non standard, ma adattando la sua configurazione, ai contesti particolari ed agli stili di direzione che si applicano. In quest'ottica quindi, la differenziazione sarebbe determinata dalla composizione demografica dell'organizzazione, mentre l'integrazione sarebbe il risultato più o meno marcato della composizione che si è delineata nell'organizzazione stessa. Per spiegare meglio questo concetto, basti pensare a quanto affermato da O'Reilly ed altri (1989), i quali dimostrano che l'eterogeneità all'interno dei gruppi è associata ad un basso livello di integrazione sociale. Individui diversi, anche se soltanto dal punto di vista della permanenza all'interno dell'organizzazione (si è detto *organizational tenure*), possono sperimentare alti livelli di conflitto e quindi minore integrazione tra di loro, con conseguenti scarsi risultati sulle performance lavorative ed allontanamento dall'azienda (*turnover*). Più decisamente marcata, appare la considerazione di Lawrence e Lorsch (1967), che affermano che il grado di differenziazione tra diversi sub sistemi aziendali (ricerca e sviluppo, marketing e vendite, produzione), è legato in maniera inversa all'integrazione, a testimonianza, ancora una volta, che la diversità pone dei limiti al corretto svolgimento dell'attività organizzativa ed al regolare e positivo sviluppo dei rapporti tra gli individui²⁰⁴, se non gestita. Gli effetti deleteri di un basso livello di integrazione, si avvertono anche per coloro i quali si trovano a ricoprire posizioni gerarchiche più elevate, andando ad incidere sui processi sociali che afferiscono le relazioni tra managers e tra managers e personale dipendente. Le variabili demografiche, secondo alcune ricerche empiriche

²⁰³ Si è parlato in questo capitolo del concetto di *feeling* e del rapporto tra colleghi di lavoro.

²⁰⁴ Questa affermazione da parte degli autori, viene in parte contraddetta dai risultati ottenuti dalla loro ricerca e nella parte finale si ammette che pur essendo antagoniste (la differenziazione si ottiene a spese dell'integrazione e viceversa), le due variabili, possono essere migliorate entrambe, senza per questo condizionarne il singolo andamento.

sull'integrazione sociale²⁰⁵, influiscono sulla coesione con il gruppo ed aumentano o diminuiscono, a seconda dei casi, il tasso di turnover per questi ruoli. Le persone che si allontanano dall'organizzazione, differiscono molto quanto a età e tempo di tenuta organizzativa, rispetto al gruppo che si è chiamato a dirigere.

Questa serie di dati, fa riflettere in maniera importante, sul fatto che le variabili demografiche condizionano i rapporti e le relazioni che si creano nelle organizzazioni, intese a tal proposito come un insieme di interdipendenze sociali, costumi, regole informali, coalizioni ed interessi²⁰⁶. Per tale ragione, il contesto entro cui l'organizzazione stessa opera è analizzabile in maniera completa soltanto comprendendo le sinergie che si creano al suo interno. L'analisi di un contesto organizzativo, che non consideri quindi i processi di integrazione sociale, non può essere considerata esauriente a tutti gli effetti. Sarà utile analizzare come i rapporti tra i diversi generi (uomo e donna, quindi), si sono sviluppati nell'organizzazione presa come base di ricerca, almeno considerando ciò che l'ambiente interno permette di osservare, e come gli stessi soggetti valutano le relazioni che si sono instaurate all'interno del micro – clima organizzativo.

Si ritiene che l'analisi del background dell'ambiente interno, sia importante per una serie di motivi, tra cui:

- La maggiore sorgente di soddisfazione nell'ambiente lavorativo, può essere considerata la trama di relazioni sociali che si instaurano tra i soggetti che appartengono all'organizzazione;
- Le relazioni che si formano spontaneamente, determinano la facilità o la speculare difficoltà di circolazione delle informazioni;
- Gli individui valutano le proprie attitudini e le proprie performance, in rapporto agli altri individui;

²⁰⁵ Si veda ad esempio Wagner e altri, 1984. Relativamente alle ricerche empiriche sull'integrazione sociale e sul condizionamento delle variabili demografiche quali il genere, sembrano scarsi i contributi, proprio perché il ruolo e l'importanza della diversità, del suo riconoscimento e del suo migliore sfruttamento dal punto di vista organizzativo, sono stati compresi in maniera decisiva, a partire proprio dagli inizi degli anni novanta, come già anticipato nei capitoli introduttivi.

²⁰⁶ Baron e Pfeffer, 1994.

- Gli individui tendono a coalizzarsi con membri dello stesso gruppo (stesso genere, stessa razza, stessa età, stesso livello culturale), sperimentando livelli crescenti di conflitto, laddove si è costretti a convivere con individui diversi²⁰⁷;
- Un buon rapporto con i colleghi e quindi una maggiore e migliore integrazione all'interno dell'azienda, determina più alti livelli di commitment degli individui.

Nell'analisi della situazione ambientale interna di un'organizzazione, oltre all'integrazione ed alla differenziazione, si deve però considerare anche il ruolo di un altro elemento, che pur se speculare, incide in maniera rilevante sul comportamento degli individui. Si tratta dei conflitti, che riferiti ad ambienti popolati da diverse unità, con differenti obiettivi individuali, caratterizzati da diversità di etnia, razza, età, sesso, ecc., si trovano a dover cooperare insieme, per il raggiungimento di un fine comune. Questo argomento, è già stato ampiamente trattato nel primo capitolo. In questa sede però si ritiene opportuno richiamarlo ed adattarlo al confronto che si sta facendo sulle caratteristiche che coinvolgono l'uomo e la donna. Gli individui, sono legati tra di loro da processi di integrazione, condizionati dai conflitti, che sono generati, come accennato anche dalle diversità insite negli individui stessi²⁰⁸. Includere nelle analisi, degli ambienti organizzativi allora, elementi quali le differenti interpretazioni di genere, e le differenti reazioni ai conflitti che uomini e donne manifestano, potrebbe completare se non altro, il quadro valutativo di valutazione del gender gap.

Alla luce di quanto detto, è evidente che pur considerando la diversità come base di analisi, in questo lavoro è utile valutare come l'ambiente interno ed il complesso delle relazioni instaurate tra i membri, possano condizionare le percezioni degli individui stessi relativamente agli aspetti della vita lavorativa e di quella quotidiana, comunque altamente interrelate tra di loro. La cosa importante da ricordare però è ancora una volta la gestione della diversità; gestione intesa come riconoscimento dell'esistenza di diversità naturali, di comportamenti, di condizioni personali e contingenti, di ruoli, ma che meritano di essere scoperte, valutate, ben analizzate, per porre delle soluzioni che mirino, in virtù di quanto affermano i fautori del Diversity Management, a risolvere

²⁰⁷ Brewer e Kramer, 1985.

²⁰⁸ Si veda a tal proposito March e Simon (1958), che affermano che differenze in obiettivi e percezioni della realtà, generano conflitti all'interno dei gruppi.

incongruenze tra individui ed organizzazione. Solo partendo da questi presupposti, sarà possibile cogliere il modo in cui si forma il pensiero dei lavoratori, per poi applicare quanto compreso alla migliore gestione della diversità, presente, anche se con gradi e manifestazioni differenti da azienda a azienda e raggiungere livelli di convergenza nei fenomeni sociali, che riguardano la diversità di genere.

CAPITOLO TERZO

LA FORMAZIONE DEGLI STEREOTIPI TRA GLI INDIVIDUI E NEL RAPPORTO TRA UOMO E DONNA

3.1 LA DIVERSITA' DI GENERE: UNA VISIONE MULTIDISCIPLINARE

Parallelamente al crescente dibattito sulla diversità, gli anni ottanta, rappresentano un periodo di intensi contributi da parte della letteratura riguardante gli studi organizzativi, dedicati alla spiegazione dei processi di formazione della personalità degli individui e della crescente importanza attribuita ai riflessi che i fattori personali, e non solo prettamente demografici, hanno sulle organizzazioni.

In questo capitolo verrà affrontato il tema degli stereotipi, in particolare della loro formazione in seno agli individui. Nel primo paragrafo precisamente, si analizzerà la diversità di genere, ed il rapporto con le discipline legate alle scienze cognitive. Più in particolare, nel secondo paragrafo, si spiegheranno i processi che concorrono alla formazione delle identità individuali e sociali, ed il rapporto di questi con le organizzazioni. Come diretta conseguenza, si analizzerà inoltre, il processo che permette di comprendere, il passaggio dalla formazione delle identità individuali alla trasposizione nelle categorie sociali, nelle quali gli individui si inseriscono. Nel terzo paragrafo, verranno presentati gli stereotipi, con riferimento alla formazione delle idee ed alle concezioni, proprie a ciascun individuo. Nell'ultima parte del capitolo, si analizzerà la maggiore e più diretta conseguenza del gap di genere: la segregazione sessuale delle mansioni, che si pensa essere condizionata attraverso un percorso di graduale formazione, dalle identità individuali e sociali, e dal legame esistente con gli stereotipi. Tali aspetti, verranno considerati, attraverso i condizionamenti all'interno dei percorsi di carriera che caratterizzano le donne, analizzati nei precedenti capitoli soltanto dal punto di vista generale della diversità.

La diversità di genere, in questo quadro di riferimento, si ritiene possa essere quindi interpretata ed analizzata, sotto due differenti punti di vista: demografica e mentale –

cognitiva. Il primo aspetto, è stato già affrontato in maniera ampia nella prima parte di questo lavoro.

In questa parte, verranno considerati quindi gli aspetti direttamente collegabili alla diversità di genere ed alle sue relazioni con i fattori non demografici, e pertanto riferiti direttamente ai processi mentali che la condizionano.

I collegamenti tra le teorie psicologiche, sociali e comportamentali, negli ultimi anni, si può dire, che si sono intensificati, soprattutto per l'emergere di nuovi paradigmi di ricerca, che tendono ad enfatizzare aspetti qualitativi della vita e non soltanto meramente quantitativi. In particolare, le teorie organizzative, concepiscono e fanno propri nuovi modi di rappresentare gli ambienti, entro i quali gli individui ed i gruppi agiscono, e le realtà individuali e lavorative che li caratterizzano, ponendoli in stretto contatto con i processi cognitivi in atto.

I contributi teorici, che ruotano intorno alla psicologia dei gruppi, all'antropologia, ed agli studi organizzativi, hanno iniziato quindi non da molto tempo, ad indagare sulle relazioni esistenti tra la formazione e lo sviluppo delle identità individuali, i successivi comportamenti messi in atto all'interno dei gruppi di lavoro, in cui la vita si sviluppa ed a verificare ed analizzare i condizionamenti di queste relazioni, sulle organizzazioni. Più precisamente, molti sono stati i contributi teorici ed empirici, che hanno indagato sulla formazione della componente comportamentale, collegandola alle variabili relative alla composizione dei gruppi. A dispetto però della rilevante proliferazione di ricerche presenti sull'argomento, connesso alla formazione delle identità ed al suo legame con le singole leve della diversità, il campo di ricerca sul rapporto tra formazione delle percezioni tra i generi e l'importanza attribuita dagli individui alla totalità delle variabili coinvolte nei processi, resta oggi sostanzialmente ancora inesplorato. Ribadendo il principio alla base di questo lavoro e relativo all'importanza di comprendere il contributo delle singole variabili della diversità nella comprensione dei problemi, si è pensato, di analizzare dapprima ciò che le differenti leve nel complesso hanno determinato, per poi rintracciare le peculiarità di ognuna di esse, nella determinazione delle differenze tra uomo e donna.

L'importanza della spiegazione degli eventi che si svolgono all'interno delle organizzazioni, attraverso la formazione delle identità personali prima e di gruppo poi, si può ricercare prima di ogni cosa, nell'incapacità sostanziale, da parte dei fattori

demografici (sesso, età, organizational tenure, etnia, ecc.), visti nelle precedenti sezioni, di spiegare l'origine della diversità e l'emergere dei pensieri dominanti, nelle menti degli individui. Un altro fattore che si crede sia all'origine della nascita di questi differenti paradigmi di analisi della diversità, è certamente la difficoltà di adattare schemi e concetti teorici validi in maniera assoluta, per tutti gli individui e all'interno di tutti i gruppi. Infatti, la comprensione completa dei problemi che origina forme di eterogeneità differenti, può essere ottenuta, soltanto rivolgendosi all'identificazione delle cause cognitive, che spingono gli individui a pensare in un determinato modo. Certamente, anche questa impostazione, non esula da problemi di facile applicabilità e generalizzabilità. E' chiaro, che le configurazioni mentali che si formano tra gli individui, sono il risultato soprattutto di processi di apprendimento e trasformazione di concetti derivanti dalla realtà che Piaget (1950), identifica ad esempio, come percezioni e risposte che il singolo individuo fornisce alla realtà²⁰⁹. Questa è sostanzialmente la ragione, per cui si ritiene che anche queste teorie, presentino dei limiti concreti.

L'utilità di includere in questo lavoro, gli elementi delle teorie sull'identità sociale e sul loro modo di formazione, nasce però in risposta al duplice bisogno di spiegare le differenze di genere insite nelle organizzazioni e di identificare gli avvenimenti, le congetture, che spingono gli individui a pensare in un determinato modo, piuttosto che in un altro. Si è visto anche quanto sia importante analizzare le conseguenze che la diversità implica nelle organizzazioni, e per questo si può comprendere come sia necessario conoscerne l'origine. L'identificazione di aspetti peculiari propri a ciascun individuo, l'emergere di soluzioni politiche e legislative in direzione di obiettivi di maggiore sensibilizzazione al problema della diversità, ed il cambiamento delle strutture sociali ed organizzative, con l'emergere del lavoro femminile, hanno certamente contribuito ad innalzare la necessità da parte delle aziende, di disporre di strumenti di valutazione della personalità degli individui, atti a garantire una più equa valutazione delle risorse umane di cui si dispone. Quest'ultima indicazione, è estremamente connessa con i condizionamenti dell'ambiente di riferimento, che induce gli individui a

²⁰⁹ Piaget, nelle sue teorie sui processi di sviluppo del ragionamento, apprendimento, giudizio, che riguardano i bambini, fornisce una sorta di spiegazione alla formazione dei processi mentali che caratterizzano ciascun individuo, ponendo particolare enfasi sul ruolo delle esperienze acquisite.

comportarsi in maniera differente, nei confronti degli altri stakeholders ed a modificare il proprio comportamento, proprio in funzione delle situazioni che si presentano.

La risposta all'esigenza di fornire spiegazioni del perché esistono alcune differenze tra uomo e donna, si ipotizza quindi, di poterla attribuire anche in base a come tali differenze si sono formate nella mente degli individui, ed hanno trovato posto nei gruppi e di conseguenza nella società in generale. Non si può, in effetti, pensare di giustificare le risposte degli individui, agli stimoli provenienti dall'esterno, soltanto disponendo di dati relativi alle diversità in termini di età, periodo lavorativo nelle aziende, sesso, razza, ecc. Si deve ricercare necessariamente, un nesso che metta in relazione, gli stimoli, gli ambienti di riferimento e le risposte fornite in reazione a tali impulsi, da parte degli individui. Ciò che si vuol affermare in maniera evidente, è che nessun individuo agisce isolatamente dall'ambiente entro il quale vive, e per questo motivo viene condizionato da ciò che al suo interno avviene, ponendo in essere reazioni, che non sempre però possono essere determinate in maniera certa ed univoca, per tutti indistintamente, come rilevato poco prima, parlando dei limiti che queste concezioni presentano.

E' essenziale osservare, come la consapevolezza dell'esistenza di forme di iniquità, possa condizionare la qualità della vita lavorativa e privata di un individuo, incidere sui suoi pensieri e sulla formazione delle idee circa il proprio status sociale ed il riconoscimento di alcuni diritti. Questa affermazione, è al centro di questo lavoro, nel quale si vuole identificare la presenza di un legame, tra alcune variabili della diversità in senso lato, della diversità di genere in particolare, tentando di analizzare i possibili risvolti, sui modi di formazione delle idee, a proposito di determinati aspetti lavorativi e di vita quotidiana.

3.2 LA FORMAZIONE DELLE IDENTITA' INDIVIDUALI E SOCIALI ED IL RAPPORTO CON L'ORGANIZZAZIONE

Il concetto di identità sociale, negli ultimi anni, è andato progressivamente imponendosi, come base di analisi di molti studi che coinvolgono il Diversity Management, soprattutto per la sua duttilità a supportare e spiegare, concetti legati alle

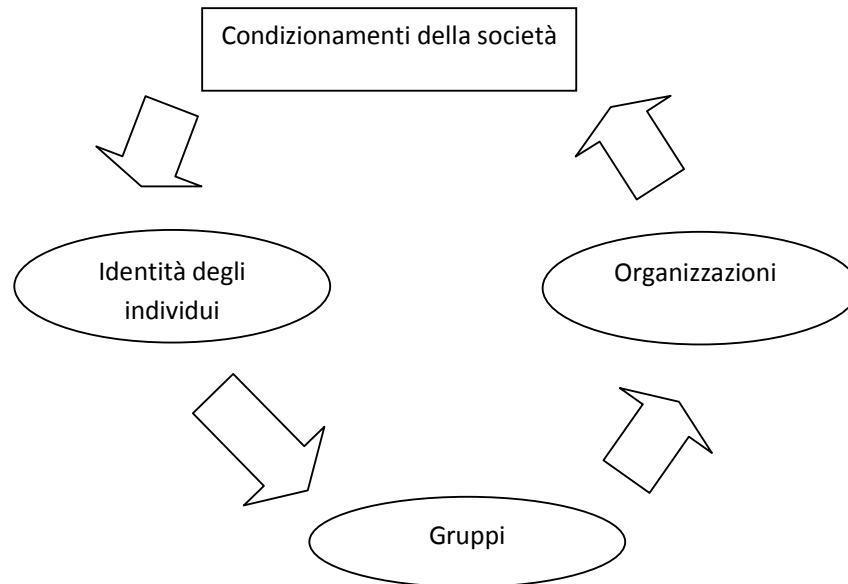
organizzazioni. I primi a trattare dell'argomento, furono Albert e Whetten nel 1985, che offrirono un contributo importante verso il riconoscimento dell'importanza di considerare gli individui, come parte rilevante ed a tratti fondamentale delle organizzazioni. Come affermano Gomez – Mejia ed altri (2002), “... *il fattore che può far emergere una organizzazione è il personale. La qualità dei lavoratori dell'organizzazione, il loro entusiasmo, e soddisfazione nel lavoro, la loro esperienza, e le sensazioni di ricevere ricompense giuste, incidono sulla produttività dell'impresa...*”. La prima giustificazione della crescente importanza loro attribuita, è rintracciabile molto semplicemente quindi nella loro elevata importanza nel determinare le performance aziendali. Questo dato implica che le organizzazioni, sono costruite e rette dagli individui, per cui non sarebbe pensabile nessun tipo di gestione delle risorse umane, che non tenga conto di questi aspetti.

Il pensiero alla base dell'identità sociale, è che le organizzazioni, racchiudono al loro interno, le caratteristiche che provengono dagli individui²¹⁰. L'identità individuale, ha origine, come afferma la parola stessa, dalla formazione dei processi mentali che coinvolgono i soggetti e dal modo in cui si forma la loro personalità all'interno della società. Essa fornisce i suoi contributi come un fenomeno che agisce su differenti livelli, nel senso che parte dalla coscienza degli individui e si proietta nei gruppi ai quali essi appartengono, provocando i suoi effetti nelle organizzazioni. Bisogna fare attenzione però, in quanto il processo si ipotizza che prima di partire direttamente dagli uomini, sia il risultato di avvenimenti sociali (come visto ad esempio per le credenze che si hanno a proposito della donna), che condizionano gli individui, e quindi la formazione stessa delle loro identità. Il processo ipotizzato, prende la forma di un circuito, nel quale l'origine dell'identità sociale è da ricercarsi nei condizionamenti, provenienti dall'ambiente esterno della società, che produce i suoi effetti, direttamente sugli individui. I condizionamenti dell'ambiente esterno, influiscono a loro volta sulla formazione delle opinioni, delle idee degli individui, andando a influenzare a loro volta, i processi di gruppo e quelli organizzativi. L'insieme delle identità individuali, concorre quindi a definire quelle organizzative nel complesso, le quali a loro volta filtrano e

²¹⁰ Albert e Whetten, 1985.

condizionano le interpretazioni e le azioni dei singoli membri²¹¹. Quanto detto viene esplicitato nella figura 3.1.

Figura 3.1: L'identità sociale: rapporto tra individui, gruppi e organizzazioni (Fonte: elaborazione propria su bibliografia citata).



Si possono comprendere le organizzazioni e la diversità in esse presenti, solo comprendendo allora i singoli individui, le proprie sensazioni, emozioni, e stabilirne il rapporto con i gruppi e le organizzazioni di riferimento. Il concetto di identità sociale in generale, esteso alla gestione della diversità, può essere interpretato, come la comprensione dei moventi, che inducono nella persona, sensazioni tali, da modificare la sua condotta, adeguandola a ciò che succede intorno ad essi nella società. Comprendere l'identità sociale quindi, significa anticipare le risposte degli individui a domande relative alla loro origine, al proprio modo di essere, alla realtà che li circonda, immedesimandosi nelle loro emozioni. Questo principio d'altronde, rappresenta la risposta al positivismo che, secondo alcuni, non riesce a cogliere come base di analisi la persona in quanto tale, gli aspetti legati alle sue credenze, simboli, connessi con gli

²¹¹ Whetten, 2006.

interessi²¹², che indirizzano in maniera decisiva le sue linee di condotta. La conferma dell'importanza del legame esistente tra concetti della sfera emozionale propria dei singoli esseri umani e i risvolti sociali che essi hanno, provengono dai numerosi studi a livello organizzativo, che a partire dalla seconda metà degli anni ottanta, come detto, hanno avuto una rilevante crescita.

Considerare le organizzazioni, dal punto di vista della diversità e del suo legame con aspetti come detto cognitivi, significa a questo punto, anche disporre di dirigenti con conoscenze che esulino anche dai campi e dalle discipline, che fino a qualche anno fa, non avevano nessun rapporto con le scienze economiche pure. Forse proprio questa realtà, potrebbe indurre a far pensare che molto spesso il problema della diversità venga accantonato e non considerato. Questo nuovo modo di intendere le organizzazioni quindi, obbliga le stesse a disporre, oltre che delle già citate caratteristiche di flessibilità e duttilità organizzativa, anche di persone e managers soprattutto, in grado di comprendere la portata e la direzione del problema. Per la gestione corretta della diversità di genere, vi è anche chi parla di rivisitazione ed alleggerimento dei sistemi burocratici di esercizio del potere all'interno delle organizzazioni, al fine di rendere la gestione della diversità di genere più semplice, avvicinandola alla realtà²¹³.

Prima di affrontare il tema connesso alla formazione degli stereotipi, bisogna stabilire in maniera più precisa, cosa s'intende per formazione dell'identità sociale, nel campo degli studi organizzativi. Il problema è prevalentemente di natura gestionale e di riconoscimento dell'utilità di questa gestione. Come ogni altra attività, la gestione delle risorse umane è un lavoro che costa all'azienda, in termini di tempo e risorse economiche e monetarie, per cui combinare al meglio le risorse disponibili è l'imperativo da raggiungere per ogni azienda. Dal punto di vista gestionale, parlare di identità sociale, significa quindi, porre in essere strategie idonee per combinare al meglio le diverse personalità degli individui, tenendo conto della loro origine e del modo in cui tali personalità si sono formate e delle reazioni agli stimoli esterni. Tra gli studiosi del problema, vi è chi afferma che i singoli individui, tendono a posizionarsi nello spazio circostante in maniera diversa l'uno dall'altro, secondo le caratteristiche della loro formazione culturale, delle loro esperienze e del loro background

²¹² Delgado de Colmenares, 2008.

²¹³ Britton, 2000.

personale²¹⁴. Se ciascun individuo, occupa una posizione determinata all'interno dell'organizzazione, significa che è compito della dirigenza, rintracciare questa posizione, ed attribuire un valore alle caratteristiche di quel particolare individuo. Stabilendo un legame con le teorie sulla diversità in maniera più stretta, quanto detto si traduce nel riconoscimento delle peculiarità individuali e dell'adattamento delle organizzazioni o più precisamente delle strategie, ai vari contesti che si vengono a delineare. Interpretare quindi la diversità di genere, in quest'ottica, vuol dire anche elaborare uno spirito di adattamento, che guidi le organizzazioni nella direzione volta ad ottenere la migliore combinazione di risorse disponibili. Il problema si pensa che sia insito, proprio nella necessità delle organizzazioni di trovare giusti collegamenti, che permettano loro, lo sfruttamento delle risorse di cui dispongono. Relativamente alla differenza tra uomo e donna ed in accordo con quanto affermato nei capitoli precedenti, compito della dirigenza è quello di individuare i seguenti elementi:

- Posizionamento nello spazio organizzativo che uomini e donne, hanno assunto nei due rispettivi gruppi di appartenenza;
- Cosa ha provocato questo posizionamento;
- Intervenire per rimuovere le cause;
- Applicare le strategie ritenute opportune per ottenere la migliore combinazione possibile delle risorse umane.

Per lo svolgimento di queste operazioni, si possono identificare differenti metodi e strumenti da utilizzare. L'individuazione del posizionamento degli individui, si riferisce non necessariamente allo spazio fisico, occupato dall'individuo, ma anche alla sua posizione rispetto agli altri colleghi di lavoro; alla sua posizione mentale, alle sue convinzioni ed alle sue credenze su taluni aspetti, ritenuti salienti per decifrare il dato che interessa conoscere. Per quanto concerne la misurazione di questo spazio, la maggior parte degli studiosi, per individuare i problemi presenti nelle organizzazioni, si è servita dei classici strumenti a disposizione dei ricercatori, quali questionari, interviste, osservazione sul campo partecipante o non, ecc. Si ritiene opportuno considerare che la causa che origina il processo della diversità di genere, sia insita in

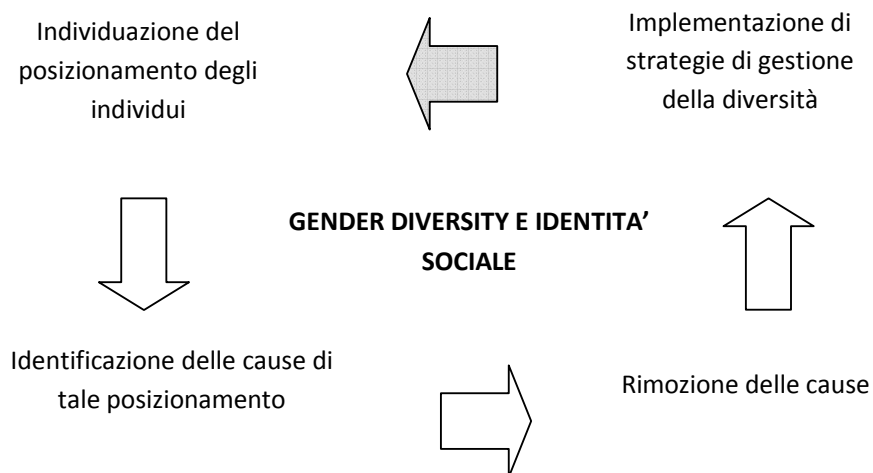
²¹⁴ Lave e Wenger, 1991.

particolar modo nella considerazione della formazione delle identità individuali e, come si vedrà nei paragrafi successivi, nella trasposizione di questi elementi nei gruppi sociali di riferimento. L'intervento della rimozione delle cause che portano alla diversità di genere, implica una coscienza non solo da parte dei managers, ma una preparazione psicologico – mentale giusta, da parte del personale, affinché comprenda l'importanza di un tale intervento. Si è già ricordato, infatti, come molti autori²¹⁵, enfatizzino azioni di addestramento, per la preparazione del personale dipendente e direttivo, affinché possa percepire l'utilità e l'importanza dei cambiamenti che tali politiche indurranno, all'interno delle organizzazioni. Il problema maggiore è sicuramente insito nella scelta di strategie idonee ad ottenere la migliore combinazione possibile di fattori. L'identificazione delle competenze tecniche, naturali, culturali, richieste per lo svolgimento della mansione, non rappresenta però l'unico ostacolo.

La valutazione delle identità che caratterizzano ciascun individuo, rappresenta in modo assoluto, la parte dell'indagine più delicata, che i managers devono svolgere. Da qui la riconsiderazione dell'importanza di scegliere uno o più strumenti utili, per verificare di nuovo il posizionamento mentale degli individui nell'organizzazione stessa. Questo processo si ritiene che debba essere continuamente rivisitato ed applicato dalla dirigenza, per correggere eventuali errori o per ovviare a reazioni che gli individui hanno messo in atto per contrastare i cambiamenti intervenuti, secondo una logica di tipo conservativo. Questo processo, viene esemplificato, nella figura 3.2, nella quale, al centro viene posto il concetto di diversità di genere, in considerazione delle identità sociali che si formano all'interno delle organizzazioni, criteri che guidano l'azione organizzativa. La freccia di colore grigio, rappresenta il processo proveniente dall'implementazione delle strategie di gestione della diversità, che deve essere continuamente rivisitato, per porre in essere gli opportuni adattamenti, che di volta in volta, si ritengono necessari.

²¹⁵ Si vedano a tal proposito Bombelli, op. cit., Quacquarelli e Paoletti, op. cit., Girelli, op. cit.

Figura 3.2: Il rapporto Gender Diversity e Identità sociale degli individui (Fonte: elaborazione propria su ricerche consultate).



In base a quanto detto, si ribadisce la necessità di disporre di tre fattori importanti, al fine di realizzare in maniera corretta quanto ipotizzato. Ci si riferisce quindi alla presenza di managers, oltre che ben preparati, anche mentalmente propensi ad implementare questi programmi. Un altro fattore inoltre dal quale si pensa non poter esulare, è rappresentato dalle risorse umane, oggetto di trasposizione delle strategie della diversità, ma anche attore positivo per la corretta implementazione dei programmi. L'ultimo requisito, si riferisce alla bontà dei programmi di valutazione sociale della diversità di genere, di addestramento ed alla presenza di altri opportuni strumenti per realizzare concretamente il progetto di gestione della diversità di genere.

Gli aspetti relativi ai sistemi di implementazione delle strategie di gestione della diversità, potrebbero essere anche individuati, all'interno delle politiche di valutazione delle performance dei lavoratori dipendenti, di cui ciascuna azienda si serve per identificare, misurare e gestire il rendimento delle risorse umane²¹⁶.

Se da un lato il problema della gestione delle individualità, rappresenta un obiettivo prioritario per le aziende, dall'altro bisogna però pur comprendere la ragione di tale importanza. Perché quindi serve considerare le identità differenti all'interno delle

²¹⁶ Si veda per approfondimenti sulla valutazione delle performance dei lavoratori dipendenti, Gomez – Mejia ed altri, op. cit., oppure Delgado Piña ed altri, 2006.

organizzazioni? L'identità si collega alla diversità in generale, in maniera molto stretta. In effetti, oltre che trattarsi di formazione delle identità personali, all'interno delle aziende, si tratta anche di rilevare i comportamenti messi in atto dagli individui che sono ritenuti allo stesso tempo salienti per le aziende, oltre che individuare quelli che concorrono in maniera rilevante a produrre conseguenze, più direttamente collegabili allo svolgimento delle mansioni. L'identità lavorativa, sulla quale molto è stato scritto²¹⁷, si esplica anche attraverso lo sviluppo delle relazioni informali tra i lavoratori, appartenenti ad un'azienda ed alla presenza di fattori di natura esterna, come la società. I confini delle identità sociali, possono essere rintracciati allora, all'interno dell'azienda ed al suo esterno, oltre che nei fattori condizionanti le reazioni comportamentali dei membri dei gruppi. Il collegamento tra le identità individuali e le teorie della diversità, risulta a questo punto più facile da percepire. All'interno dell'azienda, infatti, sviluppandosi i processi di cui si è parlato nei capitoli precedenti, come le relazioni informali ed i vincoli emozionali ad esse collegati, le tendenze alla formazione delle identità, assumono una direzione particolare. Si ipotizza quindi, che la direzione e la portata relative alla formazione delle identità, vengano condizionate, vincolate e determinate, anche dalla presenza di forze che provengono dagli ambienti esterni (come la società e gli attributi che essa comporta), e che concorrono in maniera rilevante alla formazione delle idee e credenze su determinati aspetti della vita privata e di quella lavorativa nel presente caso. Si pensa inoltre, che a contribuire alla formazione dei pensieri dominanti, concorrano in misura rilevante, anche i valori dominanti, come la cultura dell'organizzazione, il clima aziendale e la sua positiva o meno percezione²¹⁸.

L'interesse allora delle scienze organizzative ad aspetti legati alla considerazione di fattori propri alla sfera individuale e comportamentale degli individui, si può comprendere anche ricercando il collegamento esistente con gli attributi che la diversità tra i due generi determina. Tutto questo significa che bisogna comprendere il peso attribuito dai singoli gruppi (uomo o donna) alle leve della diversità, per rintracciare in che modo la considerazione di questi fattori, influisce sulla formazione delle loro identità. Il secondo passo da compiere, è quindi quello di rilevare quali sono gli

²¹⁷ Si consultino a tal proposito le opere di Albert e Whetten, op. cit., Alvesson e Willmott, 2002.

²¹⁸ Si pensi a tal proposito, ad aziende che appartengono ad un gruppo, che detta quindi le linee generali di azione, ed incide sulla condotta dei lavoratori, con le strategie organizzative, messe in atto.

stereotipi ai quali gli individui attribuiscono importanza elevata o che inducono a conseguenze importanti, e che quindi generano maggiori condizionamenti sui modi di interpretare la realtà, favorendo alcuni comportamenti, piuttosto che altri.

3.2.1 DALL'IDENTITÀ INDIVIDUALE ALLA FORMAZIONE DELLE CATEGORIE SOCIALI

I processi di formazione delle concezioni individuali, e la loro importanza per le organizzazioni, devono essere compresi, in rapporto al ruolo che hanno, nel concorrere alla formazione ed al condizionamento dei processi che avvengono nei gruppi ed all'interno delle organizzazioni. Secondo un'ottica basata sulle relazioni sociali sul posto di lavoro, Baron e Pfeffer (1994), rilevano a tal proposito, che i soggetti reagiscono agli stimoli provenienti dagli ambienti di riferimento, in base al comportamento assunto dagli altri colleghi. Si rintraccia quindi una sorta di effetto imitativo anche tra gli individui, parallelamente a come era stato individuato per i gruppi e le organizzazioni, quando si è parlato del trasferimento di pratiche discriminatorie nella società. Analizzando il problema secondo l'ottica che regola la diversità allora, i processi di trasferimento dei pensieri, vanno lungo un continuum, che parte dagli individui e si riflette nei gruppi, dando seguito al processo di costituzione delle categorie sociali.

Le tendenze accademiche, sulla definizione e formazione delle identità individuali e dei suoi riflessi sulla formazione delle identità sociali, rivolte quindi ai gruppi, sono differenti. Alcuni autori ammettono che i processi che danno luogo alla formazione delle identità, siano il risultato di ciò che gli individui pensano della propria condizione sociale e dei risvolti sulla soddisfazione, sul commitment o sui tassi di turnover²¹⁹, altri ancora pensano, che l'identità si formi a partire dal confronto con altri individui²²⁰. In questo lavoro, si crede invece che la formazione delle identità individuali e di gruppo, siano il risultato congiunto, sia dei processi con i quali gli individui si "auto - valutano", sia di quelli che vengono posti in essere nei confronti dei membri degli altri gruppi. Le

²¹⁹ Si veda Hodson, 1989.

²²⁰ Hersch e Viscusi, op. cit., Pelled ed altri, op. cit.

relazioni infragruppo ed intergruppo, danno forma a valutazioni di confronto, che attivano processi, all'interno dei quali gli individui, tendono a mettersi in relazione agli altri, valutando allo stesso tempo, ciò che la loro situazione attuale comporta. Per questo motivo, si pensa che le identità, vengano condizionate da entrambe le visioni. Il problema maggiore, è quello però di stabilire la portata ed il significato che ciascun individuo attribuisce all'uno o all'altro modo, ed il concorso di ciascuna variabile nella formazione dell'identità sociale finale di ciascuna persona, e quello che di conseguenza emerge, come visione d'insieme del gruppo.

L'identità, secondo gli assunti della Social Identity Theory, è un aspetto che quindi si estende essenzialmente su due campi: uno attiene quello relazionale e l'altro quello comparativo.

L'insieme e la qualità delle relazioni, soprattutto di quelle informali ed affettive, incidono moltissimo nel definire l'identità degli individui all'interno della società. Relazioni più o meno stabili di amicizia, relazioni lavorative intense e continue nel tempo, rappresentano fattori che condizionano il processo di formazione delle ideologie e delle concezioni sulla vita, dando peraltro seguito e condizionando in differenti modi, la formazione dei gruppi, entro i quali i soggetti includono o escludono se stessi e gli altri. Questa serie di aspetti può essere intesa, come l'immediata conseguenza della formazione delle identità sociali. L'individuo in pratica includendosi in un gruppo, piuttosto che in un altro, assume il set di qualità, che contraddistinguono quel particolare gruppo. Dall'altro lato, la suddivisione del mondo in gruppi omogenei tra di loro, rappresenta in maniera primordiale, uno strumento a disposizione degli esseri umani per semplificare la realtà. Le conseguenze che questo processo induce nella società, sono l'emergere delle differenze tra gruppi (uomini, donne, giovani, vecchi, ecc.) e l'accorpamento (mentale), di individui con le stesse caratteristiche, all'interno di stessi gruppi. L'aspetto che più affascina di questo pensiero, è che la "categorizzazione", posta in essere da un soggetto, non viene fatta solo per includere e definire gli altri esseri umani in gruppi determinati, ma anche per permettere al soggetto stesso di includersi in un gruppo piuttosto che in un altro, e per definire la sua posizione, rispetto al mondo circostante. Il risultato di questi processi mentali, permettono all'essere umano di vedere e valutare se stesso, in riferimento ai gruppi che egli ha creato mentalmente o che la società in genere impone, come stereotipo.

La necessità di aprire questa parentesi, relativamente alla nascita dei movimenti, connessi all'analisi dell'identità sociale, è stata fatta, per permettere di comprendere come questa parte degli studi sociali, sia andata progressivamente ad occupare un posto sempre più importante, nelle discipline sociali e nel campo della gestione delle risorse umane.

L'identità all'interno della società, si forma a partire dall'importanza attribuita dall'attore ai ruoli di cui esso è investito. Il collegamento e l'importanza nel definire i ruoli, sembrano ora apparire più chiari. Infatti, gli individui in generale, tendono a scegliere con maggiore frequenza l'identità, corrispondenti al ruolo che massimizza i propri attributi²²¹. Secondo i recenti cambiamenti a livello familiare nella società, i rapporti nei ruoli ricoperti da uomo e donna nella famiglia, sono evoluti. Si parla negli ultimi anni (Connell, 2000 e Coltrane, 1996), di uomini differenti, che aggiungono ai classici tratti di mascolinità, naturalmente loro riconosciuti, nuove tendenze, come la cura ed il mantenimento della prole, anche se si è visto, che nella pratica, questa tendenza per alcuni paesi è piuttosto teorica che pratica²²². Analizzando il problema, con il concorso delle teorie sulla formazione delle categorie sociali, queste nuove tendenze, si riflettono in pratica, "sul gruppo sociale uomo" nel complesso, modificando, di fatto, le interpretazioni che la società attribuisce a questo gruppo. Come interpretare questa evoluzione? In che modo questa tendenza influisce oggi sulla formazione delle identità all'interno dei gruppi? Se lo svolgimento delle mansioni connesse alla famiglia (cura della prole e disbrigo delle faccende domestiche), è andato progressivamente cambiando o si sta comunque evolvendo²²³ negli ultimi decenni, presentando un ruolo maschile più attivo e partecipe ai problemi della vita familiare, sicuramente i tempi da dedicare all'attività lavorativa retribuita per le donne, sono aumentati corrispondentemente. Wiley (1991), afferma che la teoria dell'identità sociale, ammette che per identità, s'intende anche il grado di commitment mostrato per una particolare mansione. Si può quindi notare, come cambiando l'impegno ed il tempo profusi nello svolgimento di mansioni, che precedentemente venivano svolte solo dalle donne, l'assetto sociale in

²²¹ Stryker, 1987.

²²² Si consulti per maggiori approfondimenti, il secondo capitolo, nella parte dedicata al rapporto tra il gender gap ed i ruoli delle donne.

²²³ Anche se i risultati delle analisi svolte nel secondo capitolo, vedono ancora una massiccia presenza delle donne, nello svolgimento dei lavori domestici, il gender gap, rispetto agli uomini, si è visto essere diminuito.

generale, stia mutando gradualmente ma allo stesso tempo, considerevolmente in rapporto al modo di pensare e di concepire un dato gruppo. L'importanza di quanto detto è insita anche, nelle nuove tendenze di pensiero, che si sviluppano all'interno dei gruppi sociali. Non si avranno soltanto donne, dedite ad attività connesse strettamente con i carichi che la famiglia impone, ma divisione equa dei compiti, ripartizione dei problemi tra marito e moglie, ecc. In poche parole, tutto questo significa, maggiore spazio per le donne nel mondo del lavoro e riduzione dei pensieri e delle attribuzioni negative sulla loro disponibilità e sul loro tempo, da dedicare allo sviluppo di una carriera che abbia le stesse opportunità degli uomini. Le tendenze verso queste nuove forme di identità all'interno della società, possono essere analizzate anche in rapporto combinato, al tempo dedicato allo svolgimento di una mansione ed alla conseguente importanza che i lavoratori le attribuiscono. Infatti, relativamente alle tendenze mostrate negli ultimi decenni, se le donne sono meno presenti in ruoli di impegno familiare, dedicando maggior tempo alla propria attività lavorativa, ne saranno anche maggiormente attratte, aumentando i livelli di commitment e sperimentando migliori performance, secondo quanto stabilito dalle teorie sulla motivazione, citate nel secondo capitolo. Questo dato si evince osservando ad esempio, gli aspetti connessi con lo svolgimento di un'attività lavorativa remunerata per le donne. Dedicarsi maggiormente (in termini di quantità e di qualità), allo svolgimento di un'attività lavorativa remunerata o remunerata meglio, significa porre fine anche al pensiero negativo della società, secondo il quale il contributo economico delle donne nelle famiglie è nullo. In base a quanto affermato sulla formazione delle identità allora, questi mutamenti condizioneranno anche, dapprima la formazione delle identità individuali, per poi incidere su quella dei gruppi ai quali gli individui appartengono²²⁴, proprio come visto nella figura 3.1 del paragrafo precedente. L'importanza di agire, individuando la formazione delle identità a livello di gruppo, si delinea così in maniera molto decisa. A proposito del pensiero di alcuni autori²²⁵, i quali sono concordi nello stabilire che in

²²⁴ Per comprendere come questo processo possa generare effetti positivi sulla personalità e sui comportamenti degli individui, basti pensare che Ely (1994), riporta un esempio emblematico. L'autore, infatti, riporta che nelle organizzazioni con donne in età non più giovane, che occupano posizioni gerarchiche elevate, le altre donne che si trovano all'inizio della propria carriera, percepiscono una migliore possibilità di crescita e per questo si applicano in maniera propositiva, rispetto invece alla situazione inversa.

²²⁵ Tajfel e Turner, op. cit. e Ely (1994).

genere gli individui, comparano il proprio status a quello dei membri di altri gruppi, ritenuti differenti, si può affermare che le donne, si relazionano agli uomini, stabilendo una forma di valutazione comparativa, sui rispettivi costi o benefici che l'appartenenza all'altro gruppo genera. Se da questa valutazione scaturiscono sentimenti negativi come frustrazione per appartenere al proprio gruppo, percezioni di scarse possibilità di successo lavorativo, appaiono evidenti i risvolti sulle performance e sull'impegno che ne conseguono, in linea con quanto visto precedentemente.

Un importante contributo sulla categorizzazione dell'ambiente da parte degli individui proviene da Tajfel (1972)²²⁶, che conferma che le persone, tendono ad organizzare l'ambiente circostante, in sottogruppi, caratterizzati da proprie peculiarità, proprio come fanno ad esempio le donne con gli uomini o viceversa. I gruppi, secondo la Social Identity Theory, sono tra di loro omogenei in base a criteri differenti. La suddivisione dell'ambiente in ulteriori micro – ambienti, enfatizza le eterogeneità presenti. In accordo con quanto detto precedentemente allora, l'impostazione di Tajfel, risulta essere positivamente collegata ai fini di questo lavoro. Se gli individui, non categorizzano l'ambiente entro cui agiscono, oppure, anche categorizzandolo non percepiscono le differenze come originate da erronee assunzioni da parte dei dirigenti, essi tenderanno a non creare mentalmente gruppi ideali, che di fatto, come visto, condizionano negativamente il loro impegno e le loro performance, relativamente alle mansioni svolte.

L'attività dei responsabili del reparto delle risorse umane, dovrebbe tendere, in ottica di gestione della diversità allora, anche alla considerazione degli aspetti legati alla formazione ed ai condizionamenti che derivano dalle identità di gruppo, evitando la formazione ed il diffondersi di sentimenti negativi e di frustrazione che si originano dall'appartenenza ad un gruppo, valorizzando per converso, gli aspetti positivi che i gruppi invece producono. Indurre, anche indirettamente i membri di alcuni gruppi, come le donne, a pensare che il loro non sia uno status negativo, ma rappresenta semplicemente il manifestarsi di diversità di natura biologica e non di condizioni immutabili ad esempio, aiuterà sicuramente le aziende ed i propri managers, a raggiungere obiettivi di maggior impegno e partecipazione attiva, alle politiche implementate per la corretta gestione delle risorse disponibili.

²²⁶ Tajfel, viene considerato da differenti parti, uno degli esponenti maggiori della Social Identity Theory.

Gestire la diversità in ottica Diversity Management, si ritiene poter essere quindi anche incidere sulla formazione di base dei pensieri dei lavoratori, in quanto, si è compreso, che proprio questo rappresenta il fulcro, dal quale si origineranno le idee e gli assunti, che i gruppi utilizzeranno e condivideranno, nello svolgimento delle mansioni e nella vita organizzativa. La conferma di questa impostazione, proviene anche da studi sulle differenze tra uomo e donna elaborati da Kanter (1977), che afferma che le mansioni condizionano le persone. Differenti interpretazioni attribuite dai gruppi, allo svolgimento di una mansione ad esempio, possono comportare secondo l'autrice deviazioni nelle interpretazioni di chi osserva. Far comprendere ai propri lavoratori quindi che l'assegnazione di un compito, non dipende dal fatto di appartenere ad un gruppo particolare, donna o uomo, è senza dubbio un altro obiettivo da raggiungere per tutte le organizzazioni. L'assegnazione delle mansioni, deve essere interpretata non a livello di gruppo, ma come il risultato delle differenti attitudini tecniche, professionali, conoscitive e di preparazione, di cui ciascun individuo è portatore, e non tanto perché gli uomini ad esempio, sarebbero maggiormente idonei a ricoprirle, perché dispongono di maggior tempo, non investito nella famiglia.

3.3 GLI STEREOTIPI: QUALI IMPLICAZIONI PER AZIENDE E LAVORATORI?

I condizionamenti che la categorizzazione operata dagli individui, e le implicazioni a livello di gruppo che tale classificazione successivamente comporta, si è visto che rappresentano il motivo alla base della formazione dei processi mentali che si formano tra gli individui, e che condizionano i rapporti sociali, visti in precedenza. Stereotipi e identità individuali e sociali, anche se non rappresentano lo stesso concetto, sono tra di loro strettamente collegati. Più precisamente gli stereotipi, rappresentano il risultato dei processi cognitivi derivanti dalla categorizzazione e dalla formazione delle identità individuali e sociali. Essi divengono stereotipi sociali, nel momento in cui sono condivisi dalla generalità delle persone e divengono parte delle credenze, facenti capo alla società in primo luogo e ai gruppi successivamente (Tajfel, 1981). Numerosi autori hanno tentato di fornire una definizione di stereotipo. Quella che converge

maggiormente con i fini di questo lavoro, descrive lo stereotipo come un'opinione precostituita su una classe di individui, di gruppi o di oggetti, che riproducono forme schematiche di percezione e di giudizio²²⁷. Ricorre di sovente nello studio della letteratura, la difficoltà nel far evitare ai membri delle organizzazioni ed ai gruppi, come risultato dei processi sociali, di ancorarsi a forme di pregiudizi sugli aspetti che la vita quotidiana e lavorativa presentano. Parallelamente sorge il problema della rigidità relativa alla rimozione di questi schemi, che trovano origine dalle menti degli individui. Come si è visto nel secondo capitolo però, l'importanza della gestione di questi schemi e la disponibilità di risorse umane e non, flessibili e in grado di contrastare questo effetto, rappresenta una condizione dalla quale non si può prescindere.

Dal punto di vista organizzativo e di gestione delle risorse umane secondo i principi del Diversity Management, gli stereotipi, rappresentano da differenti punti di vista, fonte di problemi e di rigidità delle strutture sociali. La produzione letteraria e di ricerca empirica, si è differenziata in maniera ampia su questo problema, e si è potuto osservare che le tendenze argomentative, spaziano molto e racchiudono numerosi e diversificati aspetti. Dal punto di vista della diversità di genere, le ricerche, si sono orientate per la maggior parte dei casi, alla rilevazione delle congetture riguardanti le donne all'interno della società ed alla comparazione della loro situazione sociale, rispetto a quella degli uomini. E' stato evidenziato molto spesso, il rapporto tra la diversità ed i pensieri rilevanti sui ruoli e sulle attitudini che le donne hanno rispetto all'uomo. Una delle lacune riscontrate, si riferisce però ad analisi di tipo qualitativo, aventi come base l'obiettivo di indagare sull'origine dei pensieri dominanti nella società, e sulla verifica dell'esistenza di un collegamento logico tra le differenti concezioni, in rapporto sia all'uomo che alla donna. In particolare, l'obiettivo qui proposto, è quello di ricavare risultati da utilizzare nella rilevazione del gap di genere, circa gli effetti che essi hanno, sulla formazione degli stereotipi tra uomo e donne nel tentativo di comprendere le basi sulle quali vertono i pensieri principali dei gruppi all'interno della società, per proporre un'analisi descrittiva di tali fenomeni, rintracciando eventuali relazioni di dipendenza tra le variabili considerate.

I concetti di identità individuale, sociale, di stereotipi e di diversità sono strettamente collegati tra di loro. Ciò che emerge è soprattutto un processo graduale, che parte dalla

²²⁷ Galimberti, 1992.

formazione delle idee, dei concetti, che vengono percepiti dapprima nella società, per poi essere elaborati dai soggetti, e diventare parte delle rappresentazioni sociali dei gruppi e delle organizzazioni. Si ritiene anche, che questi processi, siano alla base dei risvolti sulle possibilità di accesso alle mansioni da parte delle donne, condizionando le loro possibilità di successo lavorativo in generale. La conseguente formazione delle identità di gruppo pone le basi per la creazione degli stereotipi condivisi, in cui la diversità di genere, trova un posto importante ed altrettanto delicato. In effetti, i presupposti che permettono alla diversità di genere di sviluppare i suoi effetti, sono insiti negli stereotipi relativi a taluni aspetti della vita lavorativa e di quella quotidiana. Si pensa che sia proprio la rigidità di questi presupposti, riscontrabili negli stereotipi, a determinare la difficoltà o meno, da parte degli Human Resources Managers, ad intervenire, per porre i rimedi utili alla rimozione delle barriere che si creano nelle organizzazioni, per le donne o per i gruppi con minori opportunità di sviluppo. Gli stereotipi godono inoltre della proprietà di non essere facilmente osservabili²²⁸, e per questo necessitano di analisi mirate ed accurate, per la loro identificazione e possibile rimozione.

Ciò che sembra più facilmente osservabile, sono invece, i risvolti che gli stereotipi hanno nel determinare i processi sociali nelle organizzazioni. Per questo motivo quindi, gli stereotipi hanno un rilevante peso nella formazione dei pensieri a cui gli individui danno vita, e nello sviluppo delle relazioni sociali che si sviluppano tra di loro. Si pensi infatti, alle implicazioni che l'esistenza di congetture sugli aspetti caratterizzanti i gruppi di individui, possono avere sulla vita privata delle persone, analizzate singolarmente.

Focalizzando l'attenzione sul problema che riguarda la natura della qualità della vita lavorativa in rapporto all'esistenza degli stereotipi, si evince dallo studio delle ricerche presenti sull'argomento, che nelle aziende vi è la tendenza comune, a pensare che un gruppo possa essere più adatto a ricoprire alcuni ruoli, rispetto invece ad altri. Come si è già visto in precedenza, la presenza di questi fattori, contribuisce a creare stress, tensioni, che necessariamente si ripercuotono sui livelli di performance, sui livelli

²²⁸ Si ricordi a tal proposito, che Baron e Pfeffer, op. cit., avevano distinto le variabili demografiche, in osservabili e meno osservabili. Si pensa, riprendendo la loro dicotomia demografica, di estendere questo concetto, anche agli stereotipi, per comprendere se questa minore visibilità, può di fatto condizionare l'attività degli HRM, nell'identificare i problemi connessi ed adottare le strategie opportune.

retributivi e come ulteriore conseguenza, sui livelli di job satisfaction, sperimentati tra il personale dipendente. Più che analizzare la natura dei risvolti che gli stereotipi hanno direttamente sugli individui, conviene comprendere se le aziende possono utilizzare o già di fatto utilizzano, la coscienza dell'esistenza degli stereotipi per risolvere i problemi dei propri lavoratori e di conseguenza quelli organizzativi. Si tratta in parole più comprensibili, di verificare se i lavoratori, inclusi in gruppi stereotipati ricevono appoggio da parte delle aziende per risolvere i propri problemi, o che è più semplice, verificare se le aziende agiscono per rimuovere gli stereotipi. Parallelamente a questa azione, si verifica se le aziende sono consapevoli dell'esistenza di questi stereotipi e degli effetti che questi producono sui processi organizzativi. Non sarebbe auspicabile allora pensare che le organizzazioni, pur consapevoli dell'esistenza di stereotipi e delle conseguenze che essi comportano, non intervenissero per porvi rimedio. Il problema potrebbe a questo punto indurre a far pensare che le aziende medesime non si accorgano dell'esistenza di questi tipi di credenze diffuse fra la comunità organizzativa, o non conoscano a fondo gli effetti deleteri, che invece si è visto essere molto importanti e decisivi.

La valutazione critica degli ambienti ai quali le ricerche empiriche si rivolgo, sembra denotare inoltre, la scarsità di contributi ed interventi da parte dei dirigenti, per rimuovere gli stereotipi alla base dei pensieri dominanti, circa la condizione della donna nella società. Questo dato, conferma la tesi, secondo la quale un intervento da parte della dirigenza sui lavoratori, è necessario, almeno in via approssimativa, per indurre negli stessi dipendenti, stimoli volti alla ricerca ed alla rimozione di questi effetti. Bartol (1979), parla degli stereotipi, che caratterizzano uomo e donna, attribuendo all'uomo i classici caratteri di indipendenza, orientamento al lavoro, aggressività e maggiori propensioni a ricoprire incarichi di responsabilità, ed alla donna caratteri quali la sensibilità, la gentilezza, l'orientamento alla considerazione del prossimo, oltre che alla passività, concependola per questo motivo, meno predisposta a ricoprire posizioni gerarchiche elevate. La descrizione di questi caratteri in generale, si è notato essere fatta dagli studiosi della diversità, molto spesso come il riconoscimento di tratti naturali, che portano ad una rassegnazione quasi automatica circa l'immutabilità della loro natura. Rilevare questi tipi di pensieri, anche tra i dirigenti delle aziende, significa riconoscere che esistono scarse possibilità da parte dell'azienda, nell'intervenire per porre rimedi

validi agli stereotipi, e contrastarne gli effetti. In questo modo si ritiene favorire lo sviluppo di tali effetti visti, ammetterne il condizionamento sulla vita lavorativa e quindi su quella privata di ciascun lavoratore ed arrendersi praticamente ai problemi che la diversità di genere induce.

Se è stato rilevato che le aziende non riescono a identificare correttamente gli stereotipi o i loro effetti, per converso esse tendono a concedere aiuti ed agevolazioni, ai lavoratori ed alle donne in particolare che ne necessitano, sotto forma di orari flessibili o turni di lavoro differenti rispetto alla maggioranza. Come valutare ora queste tendenze, alla luce del condizionamento operato dagli stereotipi? Che rapporto esiste tra il diretto mancato riconoscimento degli stereotipi da parte delle aziende e la concessione di agevolazioni ad esempio a donne che ne hanno bisogno? Si può vedere la concessione di queste agevolazioni, come ulteriore fonte di generazione di stereotipi?

Il fatto che le donne, durante e dopo la maternità, tendano ad allontanarsi dall'azienda, le pone in una situazione differente, rispetto a quella degli uomini. Se le aziende concedono loro la disponibilità a svolgere orari ad esempio part – time, ciò significa anche che spesso, i problemi che si presentano negli ambienti lavorativi, non possono essere risolti dalle donne, o perché mancano, o perché non conoscono lo sviluppo che tale situazione ha subito nel corso del tempo. Con questo non si vuol affermare che chi svolge orari differenti venga penalizzato, però è lecito ammettere, che questa mancanza di costanza presenziale, può contribuire ad alimentare credenze che già sono abbastanza radicate nella società e negli ambienti lavorativi più precisamente. O'Leary (1974), conclude ad esempio nei suoi studi, su un campione di studenti, che il ruolo di manager, visto come responsabile delle risorse umane di un'azienda, non si ritiene atto a poter essere ricoperto dalle donne, anche alla luce del fatto che esse stesse non ambiscono a questo tipo di mansione. Sia chiaro, che lo studio è stato pur sempre condotto su un campione che in realtà per nulla è collegato alle aziende, né tantomeno l'ambiente di riferimento è quello che si può rintracciare nei luoghi di lavoro. I risultati della ricerca appena citata, non trovano peraltro conferma in un altro studio effettuato qualche anno dopo, nel quale non vengono rilevate sostanziali differenze tra le aspirazioni degli uomini e quelle delle donne, a ricoprire mansioni di elevato livello gerarchico (Fottler e Bain, 1980). Considerando però i risultati statistici ottenuti e quanto affermato dagli stessi autori, nonostante la piccola differenza rilevata nelle

aspirazioni per una carriera di elevato livello gerarchico (gli uomini risultano essere più propensi ad accettare mansioni di responsabilità delle donne in misura del 2,8%), le donne restano sostanzialmente lontane da ambire a ricoprire posizioni gerarchiche elevate²²⁹.

Questo dato, se confrontato con i risultati di alcune ricerche effettuate qualche anno fa²³⁰, permette di aggiungere certezza all'ipotesi secondo la quale, le donne sarebbero maggiormente svantaggiate nello svolgimento di mansioni relative ad alte posizioni gerarchiche, proprio per l'esistenza di stereotipi, radicati all'interno delle aziende e parte integrante delle credenze che si sviluppano nella società in generale.

3.3.1 LE DIFFERENZE UOMO / DONNA NELLA FORMAZIONE DEGLI STEREOTIPI

Fino a questo momento, si è compreso come la maggior parte degli studi di natura demografica, considerino che le percezioni, vengano influenzate dalla composizione sessuale degli individui presenti nelle organizzazioni ed in particolare dalle mansioni e dalle posizioni che uomini e donne assumono²³¹. Queste teorie però molto spesso, si sono soffermate a rilevare la formazione delle percezioni degli individui, soltanto considerando il loro stesso gruppo di appartenenza²³². In effetti, la maggior parte delle ricerche che hanno trattato le differenze di genere tra uomo e donna, si sono limitate soltanto a stabilire, quali fossero le percezioni che un gruppo aveva relativamente al proprio gruppo di appartenenza, alla propria situazione, rispetto alla società. Cosa pensano gli uomini sulla propensione che essi hanno a svolgere date mansioni? Le donne pensano che i caratteri da esse possedute, possano essere sufficienti a svolgere una data mansione? Questi caratteri fanno loro pensare di essere penalizzate?

²²⁹ Fottler e Bain, op. cit.

²³⁰ In un'inchiesta del 2005, Eurostat ha rilevato che le donne dei 25 paesi membri dell'Ue del 2004, sono occupate in prevalenza, in settori e mansioni qualitativamente più bassi, rispetto agli uomini. Per comprendere la portata della relazione, basti pensare che circa il 60% delle donne, svolgevano lavori di commessa o di servizi pubblici, come attività commerciali, o impieghi nei settori turistici ed alberghieri (Fonte: Population and social condition 53/2007).

²³¹ Tsui e O'Reilly altri, op. cit., Ely, op. cit., Ancona e Caldwell, op. cit., Pelled, op. cit.

²³² Si vedano a tal proposito Bartol, 1978, Britton, op. cit., Hare – Mustin, op. cit.

Le questioni alle quali gli studiosi hanno tentato di rispondere quindi, sono state rivolte, nella maggior parte dei casi alla rilevazione delle percezioni di un gruppo (uomini o donne ad esempio), circa la formazione dei pensieri presenti sul gruppo di appartenenza. Ciò che invece si pensa sia utile analizzare, è anche la posizione mentale, circa le percezioni che un gruppo ha, in relazione agli altri gruppi con i quali entra in contatto. Per esempio sarebbe auspicabile ed interessante analizzare, quali sono le percezioni che le donne hanno sul proprio gruppo, ma anche su quello degli uomini o viceversa, per comprendere in maniera completa l'origine della diversità, nella formazione degli stereotipi tra uomo e donna e la direzione verso la quale queste eterogeneità si dirigono, condizionandosi reciprocamente.

Rappresentare le differenze tra uomini e donne, soltanto come il risultato di differenze nei tratti naturali e biologici, è stato considerato quindi essere un errore. In che misura però, incidono gli stereotipi su queste diseguaglianze? Alcuni studiosi ad esempio ammettono che non vi è nessuna differenza tra le attitudini di uomini e donne²³³. Come già si è visto, differenze nei tratti naturali, possono essere accettate, però solo come fattore che va a completare l'analisi sulle differenze di genere. Perché allora esistono stereotipi, radicati anche tra le donne stesse, all'interno del proprio gruppo di appartenenza, che la considerano e la mostrano incapace di svolgere determinate attività? Il problema maggiore, è riscontrare il perché dell'esistenza di questi pensieri così ben radicati in generale anche tra le donne. I risultati di alcune ricerche²³⁴, testimoniano che in effetti, le donne stesse, non si sentono capaci di svolgere determinati lavori, connessi in generale con alte responsabilità, confermando, in effetti, che l'esistenza di questi stereotipi, rappresenta un problema, in quanto si tratta di pensieri, radicati anche nelle menti delle donne. Come spiegare queste tendenze?

Se esistono stereotipi radicati nel gruppo femminile stesso, questo significa che vi sono fattori ed eventi, che incidono sulle considerazioni che un gruppo può avere su di esso. Nel capitolo precedente, si era fatto riferimento in primo luogo ai condizionamenti della società in tal senso, e si erano analizzati gli sviluppi nel corso del tempo e le relazioni esistenti con la società attuale. Una possibile spiegazione a questo problema, proviene dal fatto che gli individui in generale, tendono a vedere la propria situazione e

²³³ Bartol, op. cit., si riferisce agli stili di leadership adottati rispettivamente da uomini e donne.

²³⁴ Bowman ed altri, 1965 e Bass ed altri, 1971.

quindi quella del proprio gruppo di appartenenza, in rapporto a quella degli individui, inclusi negli altri gruppi²³⁵. Relativamente al problema delle donne allora, esse confrontandosi con gli uomini, dal punto di vista sociale in particolare, comprendendo e vedendo che di fatto esistono differenze, non tanto nei tratti fisici, naturali, biologici e psicologici, come visto, quanto soprattutto nella considerazione che la società ha di esse, sviluppano forme di stereotipi sul proprio stato, che vadano a contribuire ad innalzare i livelli di discriminazione in atto. Con questo si vuole affermare che le donne, partendo già da una situazione svantaggiata e caratterizzata da poca fiducia riposta nelle loro competenze, partendo con il peso di una serie negativa di attributi circa il successo nello svolgimento di talune mansioni, avvertendo questa differenza, possano considerarsi esse stesse incapaci di confrontarsi con gli uomini. In rapporto a quanto affermato precedentemente, ci si sente obbligati a ritenere quindi che le donne, oltre ad essere considerate svantaggiate rispetto agli uomini, possano essere concepite dagli uomini stessi, in generale come non idonee a svolgere alcune mansioni, alimentando in maniera ulteriormente complessa, l'esistenza delle differenze ed il gender gap.

Trovano quindi una sorta di ulteriore spiegazione, anche tutti gli altri studi compiuti sulla diversità tra uomo e donna, che rilevano i negativi pregiudizi sulle capacità a svolgere tutte le mansioni da parte delle donne, senza nessuna riserva. In generale quindi, è possibile confermare ulteriormente, che, anche se esistono differenze naturali tra l'uomo e la donna, che si riflettono necessariamente, sullo svolgimento dei ruoli sociali, tali differenze vengono almeno accentuate dall'esistenza di meccanismi di confronto tra i gruppi, che agiscono, limitandone il successo nella società. Per quanto attiene la diversità di razza, Greenhaus ed altri (1990), affermano che gli uomini di colore, essendo meno soddisfatti degli uomini bianchi, tendono ad abbandonare le aziende americane, facendo registrare tassi di turnover maggiori, rispetto alla media. Allo stesso modo, le performance dei gruppi di minoranza, senza una reale spiegazione, vengono in genere considerate dai dirigenti, in misura meno positiva, rispetto ai gruppi considerati più forti²³⁶. Il riconoscimento e l'ammissione dell'esistenza di queste relazioni, contribuiscono a delineare l'ipotesi, secondo la quale la diversità, induce a

²³⁵ Baron e Pfeffer, op. cit.

²³⁶ Milliken e Martins, op. cit.

maggiori livelli di insoddisfazione, soprattutto se si applicano i meccanismi di confronto, di cui si è parlato poco prima.

Si può a questo punto pensare, che le differenze esistenti tra uomo e donna, provengano anche e per buona parte, dall'esistenza di questi concetti. Merton (1948), introducendo per la prima volta il concetto di *profezie autoavverantesi*, afferma che la nascita di una credenza, errata o giusta che sia, concorre alla concretizzazione di un dato evento o di una serie di eventi. Si possono quindi concepire due ordini di idee, presenti nella mente degli uomini, ed in quella delle donne, interpretando la teoria di Merton ed adattandola alla diversità di genere. Se gli uomini agiscono, pensando che la loro situazione sia positiva e di vantaggio, rispetto a quella delle donne, essi saranno certamente privilegiati, rispetto alle donne, che si includono in maniera automatica molto spesso, entro schemi che, come visto neanche le caratterizzano in maniera consistente.

Una soluzione a questa serie di problemi, potrebbe provenire dalle politiche implementate dai governi, non tanto per facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro, dei gruppi svantaggiati, perché si è visto che questi meccanismi tendono ad alimentare e ad accrescere ulteriormente gli stereotipi sui gruppi svantaggiati. Ciò che invece sarebbe auspicabile, alla luce di quanto affermato in questa parte del lavoro, si riferisce quindi all'implementazione di strumenti, volti a ridurre ciò che di fatto tende ad alimentare gli stereotipi e ciò che contribuisce a rendere ingiustamente consapevoli i gruppi delle limitazioni, che la società loro impone in maniera indiretta e decisamente in maniera ingiusta.

3.4 SEX SEGREGATION COME CONSEGUENZA DELLA DIVERSITA' DI GENERE: POSSIBILI SPIEGAZIONI

L'impossibilità o la difficoltà, da parte di alcuni individui, appartenenti ad un dato gruppo di accedere a posizioni gerarchiche privilegiate, ad alti stipendi e a pari opportunità di carriera, viene definita come chiusura sociale²³⁷. Questo concetto riflette gli effetti degli stereotipi convenzionali, che caratterizzano la natura della dimensione

²³⁷ Tomaskovic – Devey e Skaggs, 2002.

sociale delle donne. Gli uomini, utilizzando parte delle proprie caratteristiche naturali (l'aggressività o l'uso del potere), precludono di fatto alle donne la possibilità di dirigersi nella direzione di ottenere positivi e soprattutto duraturi vantaggi, nello sviluppo delle relazioni sociali, di interazione e di svolgimento dell'attività lavorativa.

Diversità di genere e segregazione delle mansioni, hanno un collegamento molto forte tra di loro, in quanto quest'ultima, condiziona in maniera rilevante i livelli di gender gap.

In particolare la segregazione delle mansioni, che rappresenta anche il fenomeno attraverso il quale viene impedito ad alcuni gruppi di accedere allo svolgimento di alcune mansioni, rappresenta la prima e più evidente conseguenza della diversità di genere. L'esistenza degli stereotipi, e la presenza delle conseguenze che essi determinano, possono essere visti anche in funzione della volontà (consapevole o meno), di escludere le donne dallo svolgimento di alcune delle attività lavorative. La divisione del lavoro, che è possibile scorgere dall'osservazione delle realtà aziendali, mostra infatti che esistono dei lavori sex typing, ovvero concepiti esclusivamente per essere svolti da uomini o da donne, e per questo riservate all'uno o all'altro gruppo. Si pensi a tal proposito ai lavori che richiedono un ingente sforzo fisico, che vengono in genere etichettati come esclusivamente maschili²³⁸, oppure ai ruoli di assistenti e segretarie, stereotipati come mansioni svolte dalle donne.

L'insieme degli assunti fin qui analizzati, permette di fare una riflessione critica e propositiva, sul fatto che maggiore è la visibilità o la percezione da parte degli individui (ed in particolar modo della donna), di questi fenomeni, maggiore e forse più negativo sarà l'effetto prodotto sugli individui che sono parte del processo organizzativo. Acker (1990) ad esempio afferma che all'interno delle organizzazioni (che sono condizionate come detto, dal genere e dalla composizione sessuale dei membri), i lavoratori stessi, ammettono e considerano il sesso come fattore condizionante di alcuni aspetti. Risulta interessante per i fini di questo studio, considerare cosa in effetti influisce sulla definizione delle percezioni dei lavoratori, a proposito di alcune variabili della vita quotidiana ed in particolar modo di quelle della vita lavorativa. L'analisi di questi elementi è molto importante, perché il livello dei salari ad esempio (come in genere gli

²³⁸ Quanto detto, si evince dalle conclusioni cui sono giunti nel loro lavoro sulla segregazione di genere Bielby e Baron, op. cit.

altri incentivi al lavoro), viene influenzato da alcune variabili (come la complessità delle mansioni, oppure il titolo di studio raggiunto, oppure ancora il tempo di permanenza all'interno dell'azienda da parte del lavoratore). L'ipotesi di partenza in questo lavoro è appunto quella di analizzare come il lavoratore percepisce l'importanza di alcuni fattori e come tali percezioni si riflettano sul modo di concepire l'organizzazione nel suo complesso, in un quadro generico di analisi del gender gap.

Si potrebbe a questo punto considerare la segregazione di genere, come il risultato dei seguenti elementi che alternativamente o simultaneamente si presentano all'interno delle organizzazioni:

- Relazioni non equilibrate di potere tra uomo e donna;
- Differenti attitudini dei lavoratori, che vengono quindi racchiusi entro schemi predefiniti;
- Differenti intenzioni dei datori di lavoro circa l'identificazione (soprattutto in fase di selezione) dei lavoratori da adibire alle specifiche mansioni;
- Comportamento di alcuni individui riluttanti per natura o influenzati dagli schemi sociali, nei confronti di talune mansioni.

Il ruolo della segregazione delle mansioni, risulta essere decisivo, anche per la formazione delle stesse idee che alimentano le discriminazioni, che vengono a crearsi tra gli individui²³⁹. E' insita nelle stesse strutture organizzative, la presenza di meccanismi, atti a conservare la differenza esistente tra i membri appartenenti ai livelli gerarchici più alti, e quelli che ricoprono mansioni più semplici (tra uomini e donne quindi), come una sorta di barriere che si palesano in maniera visibile o meno visibile, che si frappongono davanti ai membri dei gruppi più deboli della catena organizzativa, impedendo loro di emergere. Si tratta, come detto, di meccanismi che si autoalimentano e per questo motivo, meritano modi particolari di gestione, un grado di attenzione differente rispetto ad altri tipi di problemi e capacità di leadership caratterizzate da alta flessibilità. McGuire (2002), afferma ad esempio che fattori strutturali (come le caratteristiche di una data mansione), influenzano la circolazione delle informazioni e quindi l'aiuto che alcuni gruppi, possono ricevere nella comprensione, a svolgere un

²³⁹ Questa accezione del problema, si riferisce a ciò che è emerso da gran parte delle ricerche consultate sull'argomento.

dato lavoro. L'evidenza empirica, mostra che le donne hanno sperimentano reali difficoltà, nell'accesso alle informazioni ed alle risorse necessarie, per ottenere gli aiuti o almeno essere sullo stesso piano degli uomini, quanto a possibilità tecniche e concettuali connesse allo svolgimento di una mansione²⁴⁰. La presenza di queste limitazioni, contribuisce certamente ad ampliare il divario esistente tra gli uomini e le donne, dovuto in questo caso principalmente a chiusura e staticità nella circolazione delle informazioni in direzione del genere femminile.

Gli effetti di questa chiusura e rigidità nei confronti di alcune categorie di soggetti, provengono però anche da altri fattori, dovuti a differenze sessuali nelle competenze e negli skills necessari per svolgere una data mansione. Bielby e Baron (1984), dimostrano nella loro ricerca, che uomini e donne in genere raramente condividono stesse mansioni lavorative in una data azienda. In parole povere ciò significa che ogni gruppo (uomini e donne quindi), sarebbe portato a svolgere solo alcune determinate mansioni, lasciando di conseguenza all'altro gruppo l'incombenza di svolgerne altre. Ciò deriverebbe dai modi di pensare propri di ciascun dirigente, che implementa strategie organizzative, caratterizzate da divisione di genere delle mansioni.

Il processo verso la segregazione, si completa con le motivazioni che spingono gruppi di individui, a preferire o almeno ad ambire, allo svolgimento di particolari mansioni. Si tratta di eventi che danno luogo ad una sorta di auto – segregazione, che, di fatto, impedisce la stessa libertà di movimento dei gruppi, nello svolgimento di una mansione piuttosto che di un'altra. Risulta evidente allora, come la sex segregation, sia il risultato dei pensieri degli stessi lavoratori, che si inquadrano autonomamente in certi tipi di rigidi schemi, che palesemente condizionano l'accesso ai gruppi che applicano questi meccanismi.

Quello della segregazione di genere, è dunque un problema, che deve essere compreso ed affrontato dalla dirigenza, e dai managers in generale, un problema che, alla luce di quanto fino a questo momento si è analizzato e si è scritto, coinvolge tutte le organizzazioni, formate da gruppi diversi dal punto di vista della composizione sessuale. I fautori di alcuni spunti di ricerca sull'argomento, rappresentano la segregazione di genere, come un fattore pervasivo e resistente ai cambiamenti, mentre

²⁴⁰ Bachner e Hesketh, op. cit., Bridges e Miller, op. cit., Ibarra, op. cit.

evidenziano in tutta la loro entità, i costi da sostenere per tentare almeno di riequilibrare il valore attribuito al lavoro delle donne e dell'uomo all'interno delle organizzazioni²⁴¹.

Il problema dei costi sostenuti dalle aziende, relativamente alla segregazione sessuale, non viene in genere evidenziato con tanta veemenza, come dovrebbe invece esserlo. I costi per le aziende, derivanti da una cattiva gestione della diversità e della non considerazione dell'esistenza della sex segregation, si pensa possano essere essenzialmente di due tipi:

- Costo relativo alla perdita di una risorsa umana non considerata, che può invece rivelarsi importante e fonte di vantaggi per l'azienda;
- Costo relativo alla gestione di risorse, che invece possono essere adatte allo svolgimento di altri tipi di attività, mentre sono impiegati, a causa della sex segregation, in mansioni non confacenti alle loro caratteristiche.

Il primo tipo di costo è riferito in particolare al momento di selezione o ancor prima al momento in cui gli individui, si candidano per essere selezionati a svolgere una particolare mansione. Se, applicandosi il meccanismo visto dell'auto – segregazione, i lavoratori si escludono dai processi di selezione, come fa un'azienda a stabilire realmente, se esiste un lavoratore in grado di ricoprire quella mansione? Si perdono in questo modo, elementi di valutazione validi, come disporre di candidati tra di loro differenti, per applicare un sistema di selezione valido e soprattutto utile all'azienda. Questo costo è relativo quindi alla mancata possibilità da parte dell'azienda di applicare processi di selezione su un campione di individui più ampio, che permetta quindi maggiori e migliori livelli di scelta.

Il secondo tipo di costo che genera la segregazione delle mansioni, si riferisce alla perdita della migliore combinazione possibile di risorse umane disponibili, causata ancora da forme di segregazione presenti nei gruppi di lavoro. Il motivo principale, è quello della possibilità di non poter disporre di risorse umane con le caratteristiche richieste per svolgere particolari mansioni. Se le donne si escludono o vengono escluse dallo svolgimento di mansioni di direzione e leadership, questo evento comporta automaticamente l'ulteriore perdita della possibilità da parte delle aziende, di poter

²⁴¹ Si veda a tal proposito il contributo di Aigner e Cain (1977).

valutare anche donne che abbiano caratteristiche comportamentali, di comando e direzione, adatte allo svolgimento di quella mansione. Si è visto come possano essere validi gli assunti delle scienze biologiche, che presentano l'emergere di alcuni caratteri generalizzabili a determinati gruppi di individui. Bisogna comprendere però, che anche se alcuni tratti sono generalizzabili, non è possibile estendere questa considerazione a tutti i membri indistintamente, perché ciò significherebbe trascurare i caratteri stessi della diversità e l'importanza dei fattori contingenti che caratterizzano gli individui.

3.4.1 SEX SEGREGATION ED INTEGRAZIONE: RAPPORTI E LEGAMI

Si è visto che la segregazione è un aspetto della diversità di genere, che tende a ridurre la possibilità di partecipazione di alcuni gruppi allo svolgimento di determinate mansioni. Nel secondo capitolo, si è anche visto come maggiori livelli di integrazione tra i gruppi, apportino all'organizzazione elementi positivi, permettendo maggiore circolazione di informazioni ed una conseguente più equa ripartizione dei benefici sociali. Questi due aspetti, che caratterizzano la diversità di genere, sono in effetti collegati tra di loro in maniera inversa, in quanto agiscono in direzioni opposte l'uno rispetto all'altro. Da un lato quindi la segregazione e gli stereotipi che la determinano, agiscono sulle organizzazioni come barriera, ostacolo nei confronti dei lavoratori inclusi nei processi stereotipati. Dall'altro lato invece, agisce l'integrazione sociale, che può essere in questo lavoro, concepita come meccanismo sociale che abilita le relazioni, e favorendo l'interscambio informativo, agevola l'inserimento e lo sviluppo nel mondo del lavoro anche di quei gruppi inclusi in processi stereotipati. La seconda in definitiva, può essere vista come antitesi alla segregazione delle mansioni, proprio perché può contrastare gli effetti della segregazione.

Se si identifica la presenza di un legame che associa in maniera inversa, la segregazione delle mansioni e l'integrazione presente tra gli individui, si può notare l'esistenza di forze tra di loro opposte, che agiscono in modo da bilanciarsi reciprocamente. Gli effetti negativi che provoca la segregazione, a livello di composizione gerarchica delle organizzazioni o a livello di distribuzione dei salari, rappresentano solo alcuni esempi di come la trama delle relazioni sociali, possa essere

condizionata da questi avvenimenti. All'opposto invece, positive relazioni tra i dipendenti, inducono lo sviluppo parallelo di stabili legami e migliori opportunità di crescita, conoscenze tecniche, relative alle mansioni. L'analisi della relazione esistente tra segregazione delle mansioni ed integrazione tra i membri dei gruppi di lavoro, appare essere quindi un buon strumento a disposizione della dirigenza, per evitare che le strutture sociali che caratterizzano le organizzazioni, si cristallizzino in modelli statici e lasciati agire autonomamente. Si auspica, come sistema di controllo e gestione della diversità allora, un set di strategie adatte, per intervenire, inducendo i membri che compongono le aziende, a costruire rapporti informali basati su positive relazioni, rispetto reciproco e che abbiano come fine la migliore circolazione delle informazioni ed un corretto apprendimento delle abilità necessarie a svolgere una data mansione. Appare evidente però, che guidare lo sviluppo delle relazioni informali in maniera indotta, è sicuramente un'attività difficile da sviluppare, in quanto questi tipi di relazioni, proprio a causa della loro natura, si sviluppano in maniera autonoma ed indipendente da qualsiasi forma di pianificazione o controllo dirigenziale. La creazione di un clima di un clima favorevole, positivo, basato sulla reciprocità dello scambio di informazioni, si può però implementare nelle organizzazioni. Compito dei dirigenti, potrebbe essere allora, quello di adottare stili di leadership che inducano i lavoratori a considerare importanti i rapporti tra i colleghi, oppure implementare strutture organizzative, basate sulla presenza di canali informativi brevi, semplici e funzionali per garantire l'apprendimento di tutti i gruppi che compongono l'organizzazione. Non bisogna inoltre dimenticare che, è importante anche il ruolo delle procedure formali, verso il raggiungimento dell'obiettivo della riduzione delle disparità tra uomo e donna. Britton (2000), suggerisce che procedure di selezione e reclutamento del personale standardizzate, hanno permesso alle donne di occupare posizioni gerarchiche manageriali, in misura maggiore, rispetto al passato. Ciò è dovuto principalmente all'implementazione previa di politiche volte a favorire l'inserimento femminile, procedure che poi sono state recepite dalle aziende ed incorporate nei processi di selezione e reclutamento del personale. La relazione esistente tra la segregazione delle mansioni ed i livelli di integrazione tra gli individui, viene riconosciuta implicitamente, anche in alcuni studi sulla qualità negli ambienti lavorativi. Wagner ed altri (1984), nell'analisi su alcuni gruppi di managers, indagano sull'effetto turnover, che colpisce le

entità sociali, caratterizzate da differenze nei livelli di età ed organizational tenure. Essi in particolare affermano che maggiori sono le differenze tra le persone che compongono i gruppi rispetto all'età ed al periodo di ingresso nelle organizzazioni, minore è la coesione sociale che tra loro si ravvisa. La convergenza di questi valori tra gli individui comporta miglioramenti nei livelli di coesione. Inoltre si rileva che le stesse prospettive per garantire un duraturo e positivo rapporto con l'azienda, vengono condizionate dai livelli di coesione presenti tra gli individui. Questa tendenza, può essere accolta ed interpretata, anche come maggiore capacità da parte dei membri dei gruppi, ad accogliere e ad accettare le diversità esistenti, e favorire i processi di inclusione degli individui appartenenti ai gruppi svantaggiati. Con questo si vuole affermare che indurre gli individui, nella direzione della convergenza dei fini, dei valori e delle concezioni mentali, serve all'azienda, per garantire il miglioramento dei rapporti sociali, che a loro volta tendono a ridurre i livelli di chiusura delle mansioni e a favorirne l'accesso per tutti i gruppi. Questo dato quindi, può essere annoverato, tra gli strumenti a disposizione dei managers, per contrastare gli effetti della segregazione.

Se maggiori livelli di similarità in età e periodo lavorativo trascorso insieme, aumentano la comunicazione tecnica sullo svolgimento delle mansioni²⁴², in base a ciò che è stato affermato in precedenza a proposito della segregazione, l'accesso alle mansioni stesse, potrebbe risultare migliorato. Inoltre, se questa fluidità nella circolazione delle informazioni, riguardasse il flusso dei gruppi maschili verso quelli femminili, ciò porterebbe al miglioramento delle conoscenze tecniche per le donne, e ad un più positivo legame accesso alle mansioni.

Il contributo alla creazione di un'organizzazione capace di gestire le diversità, migliorando in particolare l'accesso per i gruppi che ne sono di fatti esclusi, deriva essenzialmente quindi, da una migliore valutazione da parte della dirigenza, delle cause che inducono alla riduzione dei livelli di integrazione sociale, ed al miglioramento delle reti, tramite le quali le informazioni giungono ai destinatari. Non bisogna dimenticare, però, l'importanza di disporre di organizzazioni, managers e personale dipendente, in grado di cogliere ed approvare l'importanza dell'implementazione di questi programmi.

²⁴² Zenger e Lawrence, op. cit.

3.4.2 LA CARRIERA DELLE DONNE ED IL RAPPORTO CON GLI STEREOTIPI: ULTERIORI RIFLESSIONI SULLA QUESTIONE DELLE PERCEZIONI

In questa parte, riprendendo il discorso sulle possibilità di sviluppo di percorsi della carriera delle donne iniziato nel precedente capitolo, si vuole verificare, l'impatto ed i condizionamenti, che producono gli stereotipi, sull'accesso alle mansioni da parte delle donne, ed arricchire le conoscenze, contemplando i pensieri dominanti nella società e nelle organizzazioni. Questo al fine di procedere con la realizzazione di uno schema generale, da tenere in considerazione per l'analisi del capitolo successivo.

La crescente importanza degli aspetti legati all'integrazione della donna, all'interno delle organizzazioni, ha fatto nascere l'esigenza di confrontare i livelli gerarchici raggiunti dall'uomo da una parte e dalla donna, sotto diversi modi di intendere il problema. Infatti, come più volte è stato indicato, nel corso di questo lavoro, le donne ricevono molti meno incentivi degli uomini, a parità di condizioni e preparazione per la mansione da svolgere. Tali ineguaglianze si riflettono quindi, necessariamente su tutti i livelli di carriera per le donne, ed in particolar modo sui compensi economici da esse percepiti²⁴³. Molto spesso le donne sono poco favorite anche nella fase iniziale del periodo di attività lavorativa. Oltre alla già citata difficoltà di accesso alle risorse ed alle informazioni nell'ambiente lavorativo, e rimanendo sullo stesso ordine di problemi, esse partirebbero con salari molto più bassi degli uomini, anche perché spesse volte costrette a seguire il marito negli spostamenti, accettando lavori anche meno retribuiti o comunque non in linea con le proprie aspettative²⁴⁴. Come viene avvertita dalle donne e dagli uomini questo insieme di situazioni?

Relativamente a come tale differenza viene percepita dalle donne, alcuni studi, si sono orientati, verso l'analisi degli effetti che tali disparità provocano. Secondo Veiga e Yanouzas (1976), il mancato raggiungimento di elevati o almeno eguali livelli salariali, rispetto a quelli degli uomini, non determinerebbe mortificazione e frustrazione da parte

²⁴³ Molti studi si sono diretti in questa direzione. E' chiaro che il primo tipo di confronto che deve essere fatto, riguarda i salari e gli stipendi, che rappresentano negli studi sulla motivazione a svolgere il lavoro uno dei principali sistemi per appagare i bisogni dei lavoratori. A tal proposito si vedano gli studi di Hersch e Viscusi (1996) e Gorman (2005).

²⁴⁴ Hanson e Pratt, op. cit.

delle donne, ma soltanto timide esternazioni negative. Ciò potrebbe indurre a far pensare che questo problema abbia scarsa rilevanza sociale; ma in effetti così non è. Il confronto, andrebbe fatto valutando identici livelli gerarchici tra uomo e donna, e considerando stesse situazioni lavorative. A volte, dall'osservazione delle realtà aziendali, appare chiaro che a parità di mansioni, le incombenze sono diverse, per cui un confronto paritario, tra uomo e donna e tra stesse mansioni sembra essere anche difficile da realizzarsi se non addirittura impossibile.

Il problema della considerazione delle posizioni gerarchiche più elevate, scopre però un altro importante fattore in direzione della diversità di genere: l'esigenza di conciliare l'esistenza degli stereotipi, con le conseguenze che si riscontrano nei livelli di carriera delle donne in generale. Tra gli studiosi che si sono occupati del problema, sono emersi pochi caratteri (naturali o attitudinali) posseduti dalle donne, che le vedono favorite direttamente per ricoprire buoni livelli gerarchici. Schein (1970) ad esempio, afferma, dopo uno studio su un gruppo di middle managers, che essi associano per lo svolgimento delle proprie mansioni, caratteri naturali e comportamentali, quali l'abilità e le capacità di gestione dei gruppi, che si è visto essere assegnati e stereotipati, tipicamente come aspetti maschili. Le precedenti affermazioni, dimostrate ampiamente negli studi citati, consentono di affermare che sia le donne che gli uomini, tendono ad inserirsi in contesti lavorativi che categorizzano essi stessi. Ad esempio, anche se in studi ormai non più recenti, Hacker e Van Houten (1974), hanno rilevato che le preferenze lavorative di uomini e donne, sono rispettivamente rivolte alle mansioni di gestione e management per i primi ed a quelle d'ufficio e di segreteria per le seconde. E' utile affermare almeno che esiste un legame tra i livelli di carriera che le donne possono raggiungere e i reali problemi con cui ciascuna di esse si trova a dover convivere molto spesso. Il problema degli incongruenti risultati raggiunti per l'uomo e per la donna a livello lavorativo, è riconducibile allora, alla diversità di attribuzione di valore del contributo dato dalla donna e dall'uomo alla causa lavorativa, a conferma di quanto indicato nei precedenti paragrafi. Si tratta essenzialmente, di un problema che viene posto in essere sia dalle donne, che dagli uomini. Le credenze su questi aspetti, vengono alimentati in sostanza, dai singoli casi, dai singoli avvenimenti, che si sviluppano nella società e si riflettono nelle organizzazioni. Questo insieme di affermazioni, sembra trovare riscontro con quanto indicato da Rosen e Jerdee (1974),

che ammettono che gli uomini sarebbero privilegiati in maniera maggiore, rispetto alle donne nella valutazione da parte della dirigenza nei sistemi di incentivo (come le promozioni e gli stipendi), per il semplice fatto di essere uomini e non per altro.

La struttura delle relazioni sociali sia formali che informali, obbliga poi le donne a relegarsi a posizioni di basso livello gerarchico, a causa della difficoltà di accesso ai sistemi informativi. Hielman e Kram (1978), testimoniano la scarsa qualità delle relazioni uomo / donna all'interno di organizzazioni in cui la presenza di uomini è maggiore di quella delle donne (male dominated firms). In questo contesto le donne che vogliono emergere, perdono i contatti con i propri amici all'interno delle organizzazioni, vedono ridotto ulteriormente l'accesso alle informazioni e tendono a derogare sui risultati delle proprie performance, andando ad alimentare ulteriormente il processo di esclusione e di sviluppo degli stereotipi.

Per esplorare in maniera adeguata lo studio della diversità di genere relativamente alla carriera, ed applicarlo al caso concreto di questo lavoro, conviene fare riferimento anche ai concetti che ruotano attorno alla definizione di leadership ed alle diversità e similarità che caratterizzano uomo e donna, nelle loro rispettive attitudini naturali a svolgere date mansioni. In particolar modo, ci si riferisce alle credenze che ruotano intorno alla considerazione che esistono particolari inclinazioni, che permettono ad un gruppo piuttosto che ad un altro di svolgere particolari attività. Alcuni studi sul comportamento umano²⁴⁵, hanno infatti rilevato che gli uomini sono maggiormente orientati verso aspetti legati al potere, al guadagno ed all'avanzamento di carriera, mentre le donne, non considerando importante la variabile del successo competitivo, enfatizzano i rapporti di armonia reciproca e l'empatia con il prossimo. Quanto affermato fa cadere necessariamente l'attenzione sull'importanza del ruolo marginale che la donna assume da sempre quanto a numerosità, nell'occupare posizioni di leadership all'interno delle organizzazioni. Ne risulta che in generale gli uomini all'interno delle organizzazioni, godendo di maggiori privilegi dovuti alle posizioni gerarchiche che ricoprono, hanno maggiore potere delle donne²⁴⁶. Alcuni autori²⁴⁷, riferendosi al concetto della leadership femminile, affermano che in genere le donne al

²⁴⁵ Veroff, 1977.

²⁴⁶ Acker e Van Houten, op. cit.

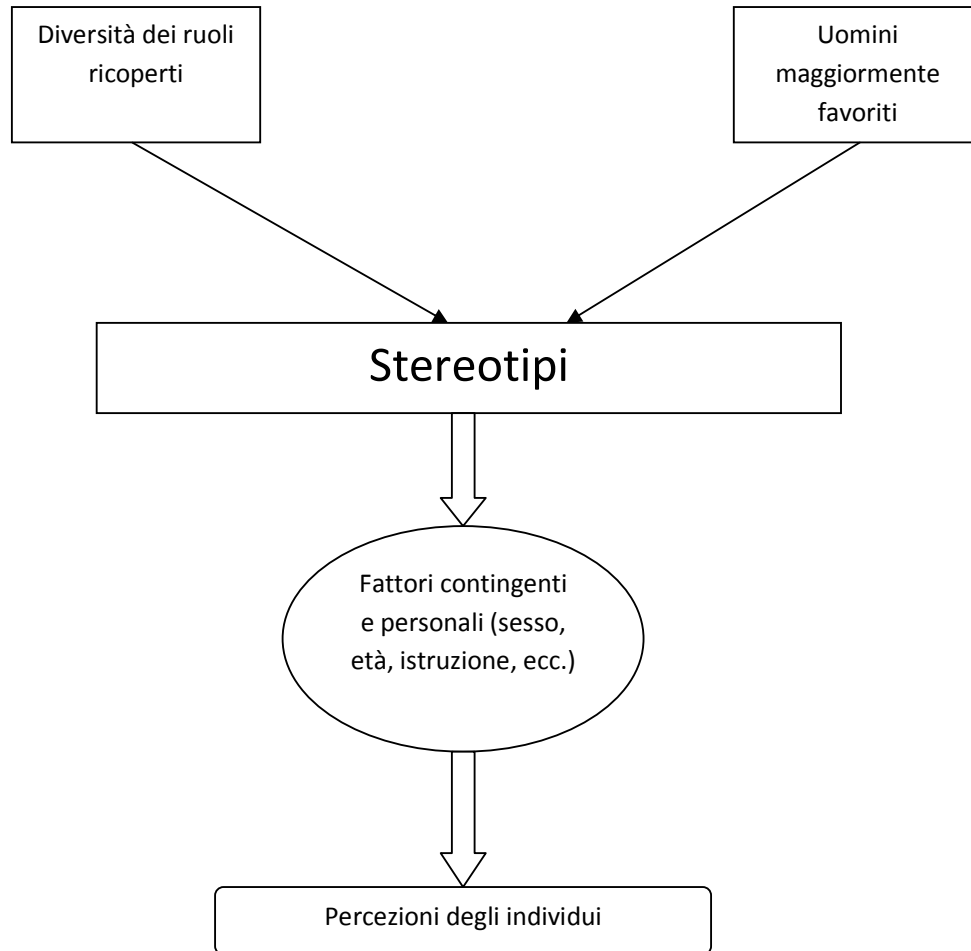
²⁴⁷ Bielby e Baron, op. cit.

potere, gestiscono soltanto membri del loro stesso sesso, mentre appare quasi scontato che le donne vengano per converso controllate sempre dagli uomini. Un'analisi più approfondita della questione, fa emergere quindi che esistono anche nell'osservazione delle realtà, casi concreti, che si ricollegano ai movimenti di alimentazione degli stereotipi e quindi delle idee che ruotano intorno alle discriminazioni di genere.

Gli aspetti che caratterizzano questi processi, si possono associare al fatto che nei pensieri degli uomini e delle donne, sono presenti schemi più o meno rigidi, che condizionano l'ascesa della carriera dei soggetti inclusi in questi schemi, definibili discriminanti. Se si aggiungono le già citate necessità di molte donne di ottenere orari di lavoro flessibili, turni particolari e permessi di entrata ed uscita diversi, si può ben comprendere come di fatto la possibilità di avanzamenti di carriera per le donne nelle organizzazioni, risulti alquanto limitata o almeno compromessa. In effetti, alcuni manager, forse ancora troppo legati a stereotipi poco validi, considerano rilevante nella valutazione delle performance dei lavoratori, la presenza sul posto di lavoro e le ore dedicate all'interno dell'azienda come unici o principali fattori di valutazione e requisito di ricompense e promozioni. In quest'ottica, una rivisitazione critica di quanto affermato è d'obbligo.

Riflettendo su quanto detto, infatti, le donne con le proprie limitazioni, legate soprattutto alla sfera di vita privata, la mentalità di alcuni dirigenti ed il complesso legame con gli stereotipi, alimentati da diverse fonti, si trovano come imbrigliate entro meccanismi dai quali difficilmente ci si riesce a districare. E' evidente a questo punto, il ruolo e le conseguenze che tali stereotipi e tali condizioni di vita reale, possono avere sulle percezioni della stessa donna e di chi si trova con esse ad operare nella vita lavorativa e privata. Allen (1970) ad esempio, parla degli aiuti rivolti nei confronti delle donne, per permettere loro di lavorare in maniera migliore, conciliando i problemi di cui sono investite. Bisogna ribadire il concetto secondo il quale si pensa che gradualmente, le leggi, le agevolazioni stesse nei luoghi lavorativi, divengono vere e proprie barriere per lo sviluppo lavorativo dei membri di gruppi ritenuti maggiormente svantaggiati e quindi anche della donna, perché si pensa che tali fattori alimentino ulteriormente il divario esistente tra uomo e donna. Siffatte agevolazioni quindi, se da un lato migliorano il processo lavorativo della donna, permettendole di svolgere diversi ruoli, dall'altro la condizionano nel limitarle le possibilità di carriera.

Figura 3.3: Il ruolo delle variabili nella formazione degli stereotipi sul genere (Fonte: elaborazione propria).



Nella figura precedente, viene esemplificato il processo ipotizzato, secondo il quale, la diversità dei ruoli ricoperti da uomo e donna (ed il valore rispettivamente attribuito), il fatto di considerare gli uomini come gruppo o categoria relativamente più avvantaggiata, incidono sulla formazione degli stereotipi. Tali stereotipi, vengono in parte filtrati dai fattori contingenti e personali (come l'età, il titolo di studio, il grado di istruzione, la presenza o meno di figli, gli anni di permanenza all'interno della struttura organizzativa, ecc). Con ciò si vuol ipotizzare semplicemente che le percezioni degli individui, sono il risultato degli stereotipi, presenti all'interno della società, che

subiscono il condizionamento dei fattori personali di ciascun individuo, che vanno ad attenuare o a accrescere il divario esistente tra uomo e donna (gender gap).

CAPITOLO QUARTO

L'ANALISI EMPIRICA DEI DATI: IL CASO DEL GRUPPO ALFA

4.1 UN QUADRO DI SINTESI DELL'ANALISI CONDOTTA TRA DATI E METODI UTILIZZATI: PRESENTAZIONE DEL GRUPPO ALFA

In questo capitolo, verranno affrontati i temi connessi alle variabili, che si reputano concorrere maggiormente alla definizione del gender gap all'interno dell'organizzazione studiata, ed in relazione a quanto elaborato nella parte teorica, verrà svolta un'analisi di tipo qualitativo - descrittiva, tesa ad individuarne i caratteri salienti, nel tentativo di comprendere aspetti di vita quotidiana e lavorativa dei suoi dipendenti.

In particolare, il capitolo si divide in due macro parti. Nella prima verrà svolta un'analisi d'insieme del gruppo aziendale²⁴⁸, caratterizzato dalla presenza di diverse società figlie, ognuna delle quali dotata di propria autonomia giuridica. La presentazione del Gruppo Alfa, verterà essenzialmente nella definizione delle caratteristiche delle mansioni svolte al suo interno, della distribuzione in base alle fasce di età, del livello culturale e sessuale dei dipendenti, enfatizzando i ruoli di maggiore responsabilità previsti, nel tentativo di comprenderne la ripartizione in base al sesso ed il significato complessivo di queste informazioni.

Successivamente, dopo aver presentato l'azienda²⁴⁹ presso la quale la ricerca empirica è stata effettuata, verranno analizzati i dati dei questionari somministrati, servendosi dell'aiuto dell'osservazione partecipante e delle interviste non strutturate.

Questa seconda parte, verrà ulteriormente distinta in sezioni, nelle quali saranno affrontati rispettivamente, temi generali legati alla vita quotidiana (come gli stereotipi sociali su determinati aspetti, l'importanza dei ruoli all'interno della società, i vincoli

²⁴⁸ Si è preferito omettere la ditta della società madre che verrà identificata, da questo momento in poi come Gruppo Alfa, considerata la natura confidenziale di alcune informazioni.

²⁴⁹ Al pari della ditta del Gruppo Alfa da questo momento in poi, l'azienda analizzata, verrà identificata come azienda Beta.

familiari presenti, le differenti considerazioni sulle opportunità di carriera e sulla sex segregation delle mansioni), mentre nelle parti successive, si procederà all'analisi più dettagliata dell'azienda Beta, considerando il clima organizzativo percepito, l'integrazione e le relazioni informali tra ed all'interno dei gruppi (uomo – donna, in particolare), il coinvolgimento nelle mansioni svolte, l'influenza del lavoro sulla vita privata, ecc., con il fine ultimo di valutare le implicazioni sul grado di job satisfaction del personale dipendente.

In questo lavoro, il genere è stato interpretato come uno dei fattori che condiziona i comportamenti degli individui, non tanto come elemento proprio a se stesso, quanto piuttosto in relazione ad altri aspetti demografici e sociali, nella valutazione quindi del concorso reciproco che tali fattori hanno nel determinare i comportamenti degli individui. Ci si riferisce in particolare alle altre determinanti che accompagnano il sesso di un individuo, come ad esempio l'evoluzione storico – sociale dei ruoli di uomo e donna, la presenza di alcuni tratti di natura prettamente biologica che caratterizzano la donna e la rendono differente dall'uomo, e l'esistenza di stereotipi, radicati nella società.

Nel corso dell'analisi della letteratura presente sull'argomento, e nelle fasi di costruzione graduale dell'ipotesi di ricerca, si è compreso come vi possano essere nella società e nelle organizzazioni, aspetti che in un certo modo, incidono sulla formazione delle idee, condizionando le emozioni degli individui e spingendoli per questo, a prendere decisioni, che vanno nella direzione determinata da questi processi²⁵⁰. Queste caratteristiche, possono allora condizionare come visto, numerosi aspetti propri a ciascun individuo, e ad un livello più ampio, i gruppi e l'organizzazione nel complesso.

Dopo aver studiato le correnti di pensiero che dominano il campo di studi sulla diversità in senso ampio, e di quella di genere più in particolare, si procederà quindi alla validazione dell'ipotesi di ricerca, che si è formata gradualmente e durante il processo di studio intrapreso. Le variabili demografiche, verranno alla luce di quanto affermato, considerate come un insieme di caratteristiche, utili per analizzare ed interpretare le organizzazioni secondo i principi posti alla base del Diversity Management²⁵¹.

²⁵⁰ Per maggiori approfondimenti sulla parte teorica, si rinvia al terzo capitolo.

²⁵¹ Si è visto come Pelled, op. cit., consideri ad esempio la diversità demografica nelle organizzazioni, come uno strumento di analisi e valutazione, nella determinazione delle strutture stesse.

L'analisi empirica verterà in maniera precipua, sull'esame delle risposte fornite ad un questionario, elaborato personalmente, e somministrato ai dipendenti dell'azienda Beta, congiuntamente con il contributo dell'osservazione partecipante e dell'analisi dei dati primari del Gruppo Alfa., servendosi al contempo di interviste non strutturate, organizzate sotto forma di domande poste direttamente ai lavoratori, al fine di chiarire meglio ed approfondire quanto ipotizzato.

La dimensione informale e di difficile quantificazione, rende l'utilizzo delle analisi di tipo qualitativo, uno strumento molto utile in questo tipo di ricerche di natura organizzativo – sociale. La scelta di un percorso di analisi di tipo qualitativo, anche se rinuncia al requisito della generalizzabilità dei risultati ottenuti, permette di effettuare valutazioni, che in compenso scrutano a fondo la realtà sociale di un'entità organizzativa, cogliendone i tratti comportamentali ed emotivi, che caratterizzano le relazioni informali degli individui in essa inclusi. L'uso dell'etnometodologia, proposta da Garfinkel nel 1967 e rivisitata dallo stesso nel 1986, rappresenta uno dei metodi, utilizzati in questa ricerca, che si è concentrata inizialmente e nel corso dello svolgimento del lavoro, nell'osservazione delle routine, dei rapporti quotidiani tra gli individui, nella considerazione della trama delle relazioni informali che spontaneamente si vengono a formare. I processi cognitivi che inducono le persone a prendere determinate decisioni, rappresentano secondo Garfinkel il tentativo di attribuire un significato agli eventi che si verificano nell'ambiente circostante, secondo un'interpretazione della realtà orientata a verificare alcuni fattori ritenuti salienti. Proprio per questo motivo, si è pensato attribuire particolare enfasi e significato, allo sviluppo ed all'analisi di questi aspetti.

Questa tecnica, è stata inoltre affiancata a quella dell'interpretazione dei comportamenti verbali e non verbali degli individui, nel tentativo di rintracciare manifestazioni tali da poter essere interpretate ed utilizzate, in questa ricerca. Certamente anche il requisito dell'oggettività, perde parte del valore in questi tipi di analisi, anche se si è cercato di ridurre al massimo il condizionamento di carattere soggettivo, che questi tipi di ricerche comportano. In particolare quindi, uno degli strumenti utilizzati per analizzare la realtà organizzativa, è stato come detto, l'osservazione partecipante. Il processo che ha dato vita alla scelta di questa tecnica, è peraltro anomalo, rispetto alla generalità degli altri studi condotti in questo ambito.

Bisogna dire, che questo tipo di tecnica di rilevazione dei dati, ha fatto sì che sorgesse proprio l'interesse, verso lo studio sulla diversità di genere, all'interno dell'organizzazione. Non si è infatti pensato di utilizzare l'osservazione partecipante per raccogliere i dati necessari alla ricerca, ma l'osservazione partecipante dell'ambiente organizzativo, ha permesso di fatto di comprendere, che quello del genere e della rilevazione delle differenze tra uomo e donna poteva e doveva essere un argomento da approfondire in questa organizzazione. Si è pensato, considerando il fatto che si tratta di una ricerca basata essenzialmente sulla rilevazione delle percezioni e del modo in cui esse si formano, di utilizzare il metodo dell'osservazione partecipante di tipo dissimulato, in quanto nessun lavoratore era al corrente degli intenti della ricerca. In questo tipo di analisi, si crede inoltre che l'osservazione rappresenti un ottimo strumento per conciliare l'esigenza di comprensione dell'ambiente organizzativo, con la complessità che comporta l'emergere dei pensieri dominanti al suo interno. L'osservazione, è stata per quasi tutto il periodo, che è di circa otto mesi, di tipo dissimulata, in quanto la realtà è stata scrutata, i comportamenti sono stati osservati, in modo tale che nessuno riuscisse a comprendere le domande che spesso venivano formulate per approfondire alcuni aspetti. Solo in un momento successivo, ed in particolare quando tutti i colleghi di lavoro sono venuti a conoscenza del particolare interesse scientifico, l'osservazione è diventata di tipo palese. Come affermano Marshall e Rossman (2006), attraverso l'osservazione, si possono scoprire complesse interazioni, in un ambiente naturale. Precisamente, l'osservazione partecipante, è stata resa possibile e facilitata dalla presenza, nelle strutture degli edifici dell'azienda Beta, di spazi aperti e comuni a tutto il personale. Questa configurazione fisica, ha permesso di poter osservare la realtà in maniera funzionale e più precisa, consentendo allo stesso tempo di cogliere le risposte derivanti dagli stimoli del personale dipendente e della dirigenza.

L'osservazione partecipante, è stata affiancata, da dialoghi e discussioni, sotto forma di interviste non strutturate, incentrate sulla rilevazione delle percezioni, circa le differenze esistenti tra uomo e donna, ed in relazione alle condizioni personali e familiari dei dipendenti.

In particolare quindi l'osservazione partecipante e le interviste non strutturate, hanno avuto come obiettivo, la rilevazione dei seguenti aspetti:

- Contesto fisico, come la distribuzione degli spazi che possono condizionare l'azione sociale;
- Il contesto sociale entro cui si svolge l'azione organizzativa e degli individui. La rilevazione di questo dato, è stata semplificata dalla presenza quotidiana e continua nell'azienda Beta, e dai racconti, miti e leggende rilevati tra i dipendenti con molti anni di servizio;
- La struttura delle relazioni formali, come la divisione gerarchica, i sistemi di incentivo, carriera e ricompensa previsti dall'organizzazione;
- Le relazioni informali, che come si è visto dallo studio della letteratura, rappresentano ottimi indicatori dei rapporti esistenti all'interno delle aziende, al di là dei vincoli derivanti dalla divisione gerarchica. Si ritiene che la rilevazione di questi rapporti, pur difficile da effettuare, sia stata agevolata ancora una volta, dalla conoscenza dei lavoratori e dal rapporto di lavoro presente tra lo scrivente ed i lavoratori stessi. Molto difficili da osservare proprio per la loro informalità, spesso costituiscono il focus dell'osservazione;
- Le interpretazioni dei comportamenti degli attori sociali e le loro interazioni con l'ambiente interno²⁵².

Nell'ottica del principio di triangolazione dei metodi di ricerca, è stato sviluppato un questionario, con l'obiettivo di interpretare gli assunti alla base dei pensieri dei lavoratori, su taluni aspetti della vita quotidiana e soprattutto lavorativa, oltre che raccogliere i dati di carattere demografico. Con il questionario, distinto sostanzialmente in due parti, sono state raccolte le informazioni principali da considerare come base di riferimento nell'analisi empirica dei dati. Precisamente, si è pensato di rilevare il genere, la fascia di età entro la quale un lavoratore è compreso, il numero dei figli, il titolo di studio e lo status sociale, considerando le possibili implicazioni che alcuni di questi fattori hanno nella formazione degli stereotipi e nella presa delle decisioni. La seconda parte del questionario è stata dedicata alla rilevazione degli aspetti attinenti all'importanza percepita del proprio lavoro, in rapporto all'intorno organizzativo.

²⁵² Questa classificazione, è stata fatta in base allo studio della letteratura, analizzata e sviluppata nel corso di questo lavoro, ed utilizzando la guida del sito dell'Università di Torino consultata fino al mese di novembre 2009 (<http://hal9000.cisi.unito.it/wf/Servizi-pe/Universit-/Corsi--Mat/LEDA/Corso-di-M/>).

Particolare enfasi, è stata riposta nella rilevazione dei pensieri dominanti su alcuni aspetti che riguardano la donna nello sviluppo dei suoi rapporti nella vita quotidiana e lavorativa. Si è ritenuto inoltre utile rilevare le idee ed i giudizi, circa le considerazioni emergenti a proposito dell'ambiente interno dell'organizzazione, per riscontrare successivamente le differenze tra uomo e donna emerse²⁵³.

Per arricchire di informazioni la ricerca e renderla maggiormente comprensibile, sono stati raccolti inoltre, una serie di dati primari relativamente al Gruppo Alfa, per tentare di definire il background entro cui l'azienda Beta in particolare opera, definire la sua composizione in termini demografici, comprenderne le sue tendenze generali. Più precisamente questi dati, reperiti nei database informatici dei programmi gestionali, sono composti dal numero di persone impiegate, distinte per sesso, età, titolo di studio, livello contrattuale, stato civile, mansione svolta, incidenza del lavoro part – time, periodo lavorativo, località di provenienza, località di lavoro, ed attività dell'azienda. Bisogna dire che, nonostante l'ottima disponibilità della direzione nel fornire le informazioni necessarie, avendo solo di recente ristrutturato il sistema di gestione delle risorse umane, non si è potuta ricostruire la situazione complessiva, a causa dell'incompletezza di alcuni dati. Riassumendo, l'analisi verrà svolta, considerando le seguenti caratteristiche di base:

Tabella 4.1: Dati analisi empirica.

Metodi di ricerca utilizzati	Questionario Osservazione partecipante Interviste non strutturate Dati primari del Gruppo Alfa
Numero dipendenti del Gruppo Alfa	980 unità
Numero dei dipendenti dell'azienda Beta	22 unità
Periodo dell'analisi empirica	Da febbraio 2009 a settembre 2009

²⁵³ In questo particolare caso, si è fatto ricorso all'utilizzo del differenziale semantico, espresso secondo una scala Likert da 1 a 6.

4.1.1 L'IPOTESI ALLA BASE DELLA RICERCA

I dati a disposizione, raccolti con i metodi descritti nei paragrafi precedenti, hanno permesso l'identificazione di un'ipotesi che in questa parte si svilupperà, con l'ausilio degli strumenti della statistica descrittiva.

In particolare l'ipotesi è volta a dimostrare se esistono nell'organizzazione considerata pensieri dominanti, che dipendono dal genere o da altre variabili, relativamente ad aspetti della vita lavorativa e privata degli individui. L'analisi e la discussione dei risultati saranno condotti, tentando di individuare in particolare, le cause che concorrono alla definizione del gap di genere.

Il quesito principale, si riferisce all'identificazione di meccanismi, a volte non direttamente osservabili, come le percezioni sull'ambiente lavorativo e delle considerazioni sugli aspetti della vita quotidiana, che sono parte degli individui, condizionando i loro processi di formazione cognitiva. Tali percezioni si esplicitano sotto forma di credenze (stereotipi) sulla diversità tra uomo e donna.

Verranno a tal proposito, analizzati in maniera congiunta o isolata, in relazione alle differenze uomo donna, i seguenti aspetti:

- Importanza attribuita al lavoro;
- Il tempo dedicato al lavoro;
- Il peso del proprio reddito rispetto a quello della famiglia;
- Le percezioni sui differenti ruoli ricoperti;
- Le percezioni sulla discriminazione avvertita;
- Le percezioni circa la valorizzazione delle competenze;
- La flessibilità delle formule contrattuali, in particolare a livello di gruppo, e le considerazioni sulla disponibilità dell'azienda a considerare i problemi personali e familiari;
- Determinazione della qualità dei rapporti informali esistenti nell'azienda Beta;
- Differenza nell'attribuire in generale, caratteri quali il potere, la capacità di dialogo, i vincoli familiari e le maggiori possibilità di carriera, per alcuni gruppi;
- Necessità di intervento da parte dell'azienda per rimuovere eventuali barriere.

4.2 I RISULTATI DELL'ANALISI CONDOTTA: IL PROFILO GENERALE DEL GRUPPO ALFA

Il Gruppo Alfa, nasce agli inizi degli anni settanta e si basa essenzialmente sulla gestione di punti vendita, attività di servizi bar e ristorativi, gestione di gioiellerie, distributori di carburante, sale cinema e costruzione di edifici di uso pubblico e commerciale; le attività svolte si dividono sostanzialmente in due macro settori: retail e real estate. A partire dagli anni novanta, sperimenta una crescita economica e territoriale consistente, che lo pone tra le aziende leader nel settore. Caratterizzato come visto, da un buon livello di differenziazione delle attività svolte, nate in risposta soprattutto alle differenti esigenze delle aziende di cui è composto²⁵⁴, il Gruppo Alfa presenta una distribuzione delle unità operative dislocate in tutta Italia, con una maggiore concentrazione nel Centro – Sud, anche se la tendenza negli ultimi anni, è quella di espandersi in tutto il territorio nazionale, come mostrato nella tabella 4.2.

²⁵⁴ Questi dati, oltre ad essere stati osservati direttamente all'interno delle strutture organizzative, sono stati raccolti attraverso l'analisi dei dati relativi al gruppo, come il sito web, i documenti aziendali interni, miti e leggende rilevati al suo interno.

Tabella 4.2: Distribuzione del Gruppo Alfa nel territorio italiano (Percentuale per sedi).

LOCALITA'	%
ANCONA	4,6
BOLZANO	3,4
FIRENZE	4,9
MATERA	0,4
SIRACUSA	0,5
CASERTA	1,5
BARI	8,1
CATANIA	0,5
MACERATA	0,3
PESCARA	1,4
VERONA	5,4
AOSTA	1
BRINDISI	1,6
FOGGIA	22,4
NAPOLI	3,5
TARANTO	3
BENEVENTO	0,4
CHIETI	15,8
MASSA CARR.	1,2
ROMA	0,8
VICENZA	0,9
ASCOLI P.	0,5
CAMPOBASSO	11,5
L'AQUILA	4,4
PESARO	1,2
TERMOLI	0,8
Totale	100

Dalla tabella precedente, si nota come le differenti sedi, considerando gli uffici amministrativi, i magazzini, ed i punti vendita, anche se presenti in tutto il territorio nazionale, si concentrano in maniera particolare nella parte centro – meridionale dell'Italia, che rappresenta attualmente il punto di riferimento principale. In particolare la maggiore concentrazione, si può notare nelle province di Foggia, Chieti e Campobasso, appartenenti rispettivamente alle regioni di Puglia, Molise e Abruzzo e nelle quali lo sviluppo economico e territoriale è stato più alto rispetto alle altre aree. In queste regioni, si concentra praticamente la maggior parte delle sedi operative del Gruppo Alfa, contando il 35,1% sul totale in Puglia, il 12,1% sul totale in Molise e il 21,6% in Abruzzo.

I suoi punti di forza sono sicuramente la velocità nel prendere decisioni, e l'alta capacità di autofinanziamento di cui gode, così come indicato sul proprio sito web e come si può osservare direttamente negli ambienti lavorativi.

Relativamente alla composizione, come si evince dalla tabella 4.3, ed in base a quanto affermato nella parte dedicata alla teoria, non si può parlare di caratteristiche di male o female dominated, in quanto la ripartizione tra uomini e donne, appare sicuramente essere relativamente equilibrata. Questo aspetto, se da un lato permette di analizzare la ripartizione delle mansioni in modo più equilibrato, dall'altro lato presenta l'inconveniente, come si vedrà meglio in seguito, di non rispecchiare la situazione presente nell'azienda sottoposta all'analisi empirica dei dati raccolti.

Tabella 4.3: Composizione per genere del personale del Gruppo Alfa.

Sesso	N	Percentuale
Donne	516	52,7%
Uomo	464	47,3%
Totale	980	100%

Relativamente alla distribuzione in fasce di età si può notare, la presenza di lavoratori molto giovani (tra i 16 ed i 29 anni) e mediamente giovani (tra i 30 ed i 40 anni), che rispecchia le caratteristiche di dinamicità e di continua evoluzione, conclamate.

Tabella 4.4: Composizione Gruppo Alfa per fasce di età (frequenze relative ed assolute).

Età in classi		N	%	% Valide
Valid	Da 16 a 29 anni	389	39,7	39,7
	Da 30 a 40 anni	369	37,7	37,7
	Da 41 a 50 anni	165	16,8	16,9
	Oltre 51 anni	56	5,7	5,7
	Total	979	99,9	100,0
Missing		1	0,1	
	Tot.	980	100,0	

Dalla tabella seguente, si evince la distribuzione delle mansioni. In particolare, la frequenza maggiore (289 unità, che rappresenta il 29,5% del totale), è relativa alla funzione di operatore pluriservizio che non presenta, particolari caratteristiche di specializzazione e competenze richieste per il suo svolgimento. In ordine decrescente di

frequenza, seguono la mansione di barista (70 unità, che rappresentano il 7,1% del totale) e quella di aiuto commesso (53 unità, che rappresentano il 5,4% del totale).

Tabella 4.5: Ripartizione numerica delle mansioni del Gruppo Alfa (frequenze relative ed assolute).

Mansione	N	%	% Valida
Benzinaio	8	0,8	0,9
Commis di bar	36	3,7	3,9
Operaio generico	26	2,7	2,8
Pompista	24	2,4	2,6
Apprendista benzinaio	8	0,8	0,9
Responsabile punto vendita	2	0,2	0,2
Aiuto pizzaiolo	1	0,1	0,1
Apprendista commessa	17	1,7	1,8
Impiegato di concetto	18	1,8	1,9
Apprendista pizzaiolo	17	1,7	1,8
Apprendista barista	98	10,0	10,5
Orafo	1	0,1	0,1
Commessa	18	1,8	1,9
Aiuto cuoco	8	0,8	0,9
Commis di cucina	7	0,7	0,8
Apprendista impiegato	5	0,5	0,5
Operatore pluriservizio	289	29,5	31,1
Addetto alle pulizie	4	0,4	0,4
Apprendista cuoco	9	0,9	1,0
Cuoco	15	1,5	1,6
Aiuto barista	8	0,8	0,9
Pompista specializzato	16	1,6	1,7
Apprendista pompista	3	0,3	0,3
Pizzaiolo	9	0,9	1,0
Apprendista banconista	11	1,1	1,2
Addetto alla vendita	40	4,1	4,3
Apprendista cassiera	5	0,5	0,5
Apprendista orafo	2	0,2	0,2
Appr. manutentore immobili	1	0,1	0,1
Cassiera	4	0,4	0,4
Barista	70	7,1	7,5
Autista	1	0,1	0,1
Impiegato coordinatore	10	1,0	1,1
Impiegato d'ordine	19	1,9	2,0
Aiuto pompista	14	1,4	1,5
Apprendista amministrativo	2	0,2	0,2
Apprendista contabile	2	0,2	0,2
Pasticciere	2	0,2	0,2
Manutentore	2	0,2	0,2
Barista / banconiere	3	0,3	0,3
Barista / cassiere	4	0,4	0,4
Addetto linea self	3	0,3	0,3
Vice capo filiale	1	0,1	0,1
Addetto lavaggio cucina	1	0,1	0,1
Capo reparto	2	0,2	0,2
Operatore di cabina	1	0,1	0,1
Operatore Multiplex	14	1,4	1,5
Gelatiere / a	4	0,4	0,4
Portiere guardiano.	11	1,1	1,2
Aiuto commessa	53	5,4	5,7
Total	929	94,8	100,0
Missing	51	5,2	
Tot.	980	100,0	

Il tipo di gestione, si basa sulla presenza di un gruppo di soci, appartenenti tutti allo stesso nucleo familiare, i quali esercitano le funzioni manageriali non delegando i

compiti ad amministratori, ma occupandosi personalmente della gestione. Lo sviluppo dei programmi e delle strategie implementate dalla dirigenza, in generale viene però svolto, delegando le funzioni a persone da loro scelte e designate come responsabili, sulla base di conoscenze personali e facendo ricorso spesso all'individuazione del personale interno di maggior fiducia²⁵⁵. La composizione dei responsabili delle cinque aree principali del Gruppo Alfa, può essere definita secondo i dati presenti nella tabella seguente, nella quale vengono riportate le distinte mansioni di responsabilità previste.

²⁵⁵ A proposito della valutazione delle performance del personale, si veda per maggiori approfondimenti, Delgado Piña ed altri, op. cit.

Tabella 4.6: Distribuzione mansioni di responsabilità nel Gruppo Alfa (frequenze relative ed assolute).

Ruoli di responsabilità	Sesso		Totale
	Uomo	Donna	
Resp. Area gestione risorse umane N	0	1	1
% con sesso		5,9 (25)	2,6 (5)
% sul totale		2,6 (5)	2,6 (5)
Resp. area finanziaria N	1	0	1
% con sesso	4,5 (6,3)		2,6 (5)
% sul totale	2,6 (5)		2,6 (5)
Resp. area tecnica N	1	0	1
% con sesso	4,5 (6,3)		2,6 (5)
% sul totale	2,6 (5)		2,6 (5)
Resp. area paghe e retribuzioni N	1	0	1
% con sesso	4,5 (6,3)		2,6 (5)
% sul totale	2,6 (5)		2,6 (5)
Resp. area contabilità generale N	1	0	1
% con sesso	4,5 (6,3)		2,6 (5)
% sul totale	2,6 (5)		2,6 (5)
Responsabile punto vendita N	2	0	2
% con sesso	9,1 (12,5)		5,1
% sul totale	5,1 (10)		5,1 (10)
Impiegato coordinatore N	8	2	10
% con sesso	36,4 (50)	11,8 (50)	25,6 (50)
% sul totale	20,5 (40)	5,1 (10)	25,6 (50)
Impiegato d'ordine N	6	13	19
% con sesso	27,3	76,5	48,7
% sul totale	15,4	33,3	48,7
Capo reparto N	1	1	2
% con sesso	4,5 (6,3)	5,9 (25)	5,1 (10)
% sul totale	2,6 (5)	2,6 (5)	5,1 (10)
Vice capo filiale N	1	0	1
% con sesso	4,5 (6,3)		2,6 (5)
% sul totale	2,6 (5)		2,6 (5)
TOTALE	22	17	39
% sul totale con impiegati d'ordine	56,4	43,6	
% sul totale senza impiegati d'ordine	80	20	100

Come si evince dalla tabella 4.6, in generale il Gruppo Alfa presenta una ripartizione sessuale delle mansioni e dei livelli contrattuali di maggior responsabilità, che vede una seppur lieve superiorità degli uomini rispetto alle donne (56,4%, contro il 43,6%). Il 76,5% delle donne, svolge la mansione di impiegato d'ordine, figura intermedia tra l'impiegato di concetto e quella più elevata dell'impiegato coordinatore, mentre il 36,4% degli uomini, è impiegato con un contratto di lavoro di impiegato coordinatore, figura gerarchica più alta delle precedenti. L'aspetto che risulta maggiormente evidente,

è che nelle aree finanziaria, tecnica, retribuzioni e paghe, e contabilità generale, che rappresentano la parte che in pratica gestisce tutte le altre aziende figlie del gruppo, non vi è nessuna donna, che ricopra il ruolo di responsabile. La rappresentazione della figura marginale della donna in questa organizzazione si può evincere, dal fatto che solo una di esse è a capo della gestione delle risorse umane. L'insieme dei dati qui presentati, anche se a primo impatto risultano essere come detto positivi, riguardo alla ripartizione delle mansioni di maggior responsabilità, mostrano una grossa differenza di genere, se non si tiene conto della mansione di impiegato d'ordine (dati che sono indicati tra parentesi), che in effetti non ha la stessa importanza in termini gerarchici, rispetto alle altre mansioni considerate. Isolando gli effetti che il livello contrattuale di impiegato d'ordine genera, si può notare come la situazione cambi totalmente, capovolgendosi. Da un relativo equilibrio tra uomo e donna, si nota come la qualità dei livelli contrattuali di quest'ultima, scenda notevolmente. Si passa, infatti, dal 56,4% all'80% per gli uomini che ricoprono maggiori posizioni di responsabilità, e di conseguenza dal 43,6% al 20% per le donne.

Cosa può rappresentare questo insieme di aspetti? Come interpretarlo per i fini che il presente lavoro si prefigge? Se si fa riferimento a quanto appreso dallo studio della letteratura, si comprende come questa situazione, possa ingenerare nelle donne, una cattiva percezione, sulle reali possibilità di raggiungere livelli di carriera soddisfacenti²⁵⁶. Come affermato da Ely (1994), la percezione degli individui in generale, viene condizionata dal significato che essi attribuiscono alla prospettiva futura, in relazione al percorso di carriera degli individui appartenenti al proprio gruppo (identificati ad esempio con le altre colleghe di lavoro). Inoltre, la composizione sessuale della dirigenza, di carattere maschile, si riflette sulla composizione e sulla ripartizione gerarchica delle mansioni, in accordo con quanto stabilito da Chambliss e Uggens (2000). Questo aspetto, si era ipotizzato alimentasse di continuo, processi di esclusione dei gruppi svantaggiati e nell'assegnazione dei compiti e delle mansioni di maggiore responsabilità. Questa impostazione della struttura organizzativa, si evince d'altronde anche osservando la composizione organica del personale di tutte le aziende del gruppo e la sua ripartizione, in particolare conoscendo personalmente il sesso dei

²⁵⁶ Per approfondire l'argomento, si consulti il paragrafo 3.2.1, che parla della formazione delle identità individuali e della trasposizione delle personalità degli individui nelle organizzazioni.

distinti responsabili. Una serie di altri dati, possono essere di supporto, per comprendere la struttura del generale e le sue tendenze, come la ripartizione delle differenti attività, distinte per sesso, come presentato nel prossimo paragrafo.

4.2.1 IL RAPPORTO TRA LA COMPOSIZIONE DI GENERE E LE ALTRE VARIABILI

Dall'analisi descrittiva iniziale, è emerso visto come la composizione in termini di genere, sia abbastanza equilibrata, non potendosi attribuire un carattere propriamente female o male dominated al Gruppo Alfa in generale. Si è anche valutata positivamente questa caratteristica, in quanto permette una più agevole comparazione, tra la variabile sessuale e le altre.

In questa parte del lavoro, verrà mostrata quindi la relazione che intercorre tra il sesso dei lavoratori, ed alcuni particolari aspetti dell'attività lavorativa in generale, come ad esempio la distribuzione delle mansioni. Si ricordi che molto spesso, nel corso di questo lavoro, è stato mostrato come gli studiosi tendano a ricercare un legame tra la variabile sessuale e gli altri aspetti legati alla vita degli individui²⁵⁷, che formano come detto nel primo capitolo, combinazioni sociali uniche ed irripetibili all'interno di ciascuna organizzazione²⁵⁸.

L'aspetto interessante di questa dimensione, è rappresentato essenzialmente dall'influenza che la struttura delle mansioni, potrebbe determinare sulla formazione degli stereotipi da parte dei lavoratori, secondo il processo descritto nel secondo capitolo.

²⁵⁷ Si ricorda a tal proposito, i contributi di Acker, op. cit., Ely, op. cit., Fottler e Bain, op. cit.

²⁵⁸ Si consulti a tal proposito, la parte teorica nel primo capitolo (Quacquarelli e Paoletti, op. cit.).

Tabella 4.7: Ripartizione mansioni per sesso (frequenze).

Mansione	Sesso		Tot.
	F	M	
Benzinaio		8	8
Commis di bar	25	11	36
Operaio generico	16	10	26
Pompista		24	24
Apprendista benzinaio		8	8
Resp. punto vendita		2	2
Aiuto pizzaiolo		1	1
Apprendista commessa	16	1	17
Impiegato di concetto	12	6	18
Apprendista pizzaiolo	7	10	17
Apprendista barista	43	55	98
Orafo		1	1
Commessa	18		18
Aiuto cuoco	4	4	8
Commis di cucina	6	1	7
Apprendista impiegato	3	2	5
Operatore pluriservizio	149	140	289
Addetto alle pulizie	4		4
Apprendista cuoco	7	2	9
Cuoco	6	9	15
Aiuto barista	5	3	8
Pompista specializzato		16	16
Apprendista pompista		3	3
Pizzaiolo	5	4	9
Apprendista banconista	8	3	11
Addetto alla vendita	34	6	40
Apprendista cassiera	3	2	5
Apprendista orafo	2		2
Appr. manute immobili		1	1
Cassiera	3	1	4
Barista	31	39	70
Autista		1	1
Impiegato coordinatore	2	8	10
Impiegato d'ordine	13	6	19
Aiuto pompista		14	14
Apprendista amm. vo	2		2
Apprendista contabile	1	1	2
Pasticciere	1	1	2
Manutentore		2	2
Barista / banconiere	2	1	3
Barista / cassiere	4		4
Addetto linea self	3		3
Vice capo filiale		1	1
Addetto lavaggio cucina	1		1
Capo reparto	1	1	2
Operatore di cabina		1	1
Operatore Multiplex	6	8	14
Gelatiere / a	2	2	4
Portiere guardiano		11	11
Aiuto commessa	47	6	53
Tot.	492	437	929

Come si evince dalla tabella 4.7, rispetto ad alcune mansioni, come quelle di benzinaio, pompista, apprendista benzinaio, pompista specializzato, aiuto pompista, portiere guardiano ed in accordo con quanto affermato nella prima parte di questo lavoro, si può parlare di mansioni sex – typing, dalle quali sono praticamente escluse le donne. Bisogna dire che si tratta comunque di mansioni, che nella maggior parte dei casi, vengono svolte comunemente dagli uomini.

La ripartizione delle posizioni che prevedono stretto contatto con il pubblico, e relative alle mansioni di apprendista commessa (16 donne, 1 per gli uomini), commessa (18 donne, nessun uomo), apprendista banconista (8 donne, 3 uomini), addetto alla vendita (34 donne, 6 uomini), apprendista cassiera (3 donne, 2 uomini), cassiera (3 donne, 1 uomo), aiuto commesso (47 donne, 6 uomini), è caratterizzata dalla predominanza della presenza femminile, denotando un altrettanto alto livello di mansione sex – typing. Basti pensare che la percentuale di donne che ricoprono questo tipo di mansioni, rappresenta il 26,3% del totale dei dipendenti. In questo modo, un quarto delle donne (25%), svolge mansioni di vendita e di livello gerarchico non elevato. Come si vedrà meglio nella parte dedicata all'analisi dell'azienda Beta, la tendenza è quella di distinguere per sesso, lo svolgimento delle mansioni, palesando già ad un primo livello di analisi, la tendenza della dirigenza a creare cluster di mansioni distinte per sesso, e dando seguito al processo descritto relativo alla sex segregation.

Tabella 4.8: Ripartizione per singole mansioni delle variabili sesso e contratti di lavoro part – time.

Mansione			Sesso		Tot
			F	M	
Benzinaio		Full Time	8	8	8
	Tot		8	8	8
Commis di bar	% P. T.	Full Time	22	11	33
		67,5%	2		2
		60%	1		1
	Tot		25	11	36
Operaio generico	% P. T.	Full Time	13	9	22
		75%	1		1
		67,5%	1		1
		60%		1	1
		50%	1		1
	Tot		16	10	26
Pompista	% P. T.	Full Time		24	24
	Tot			24	24
Apprendista benzinaio	% P. T.	Full Time	8	8	8
	Tot		8	8	8
Responsabile punto vendita	% P. T.	Full Time	2	2	2
		Total	2	2	2
Aiuto pizzaiolo	% P. T.	Full Time	1	1	1
		Tot	1	1	1
Apprendista commessa	% P. T.	Full Time	15	1	16
		50%	1		1
	Tot		16	1	17
Impiegato di concetto	% P. T.	Full Time	9	6	15
		75%	1		1
		60%	1		1
		62,5%	1		1
		Tot	12	6	18
Apprendista pizzaiolo		Full Time	7	10	17
	Tot		7	10	17
Apprendista barista	% P. T.	Full Time	43	54	97
		60%	1		1
	Tot		43	55	98
Orafo	% P. T.	60%		1	1
		To		1	1
Commessa	% P. T.	Full Time	14		14
		75%	3		3
		60%	1		1
	Tot		18		18
Aiuto cuoco	% P. T.	Full Time	2	4	6
		75%	1		1
		60%	1		1
	Tot		4	4	8
Commis di cucina	% P. T.	Full Time	3	1	4
		67,5%	2		2
		60%	1		1
		Tot	6	1	7
Apprendista impiegato	% P. T.	Full Time	3	2	5
		Tot	3	2	5
Operatore pluriservizio	% P. T.	Full Time	119	133	252
		75%	3		3
		90%	1		1
		60%	19	6	25
		62,5%	1		1
		70%	6	1	7
	Tot	149	140	289	
Addetto alle pulizie	% P. T.	Full Time	4		4
	Tot		4		4
Apprendista cuoco	% P. T.	Full Time	7	2	9
		Total	7	2	9
Cuoco	Total	Full Time	6	9	15
		Total	6	9	15
Aiuto barista	% P. T.	Full Time	4	3	7
		60%	1		1
	Tot		5	3	8
Pompista specializzato	% P. T.	Full Time		16	16
		Tot		16	16
Apprendista pompista	% P. T.	Full Time	3	3	3
		Tot	3	3	3
Pizzaiolo	% P. T.	Full Time	5	4	9
		Tot	5	4	9
Apprendista banconista	% P. T.	Full Time	8	3	11
		Tot	8	3	11

Addetto alla vendita	% P. T.	Full Time	24	5	29
		75%	9	1	10
		60%	1		1
		Tot	34	6	40
Apprendista cassiera	% P. T.	Full Time	3	2	5
		Tot	3	2	5
Apprendista orafo	% P. T.	Full Time	2		2
		Tot	2		2
Appr. manutentore immobili	% P. T.	Full Time		1	1
		Tot		1	1
Cassiera	% P. T.	Full Time	2	1	3
		80%	1		1
		Tot	3	1	4
Barista	% P. T.	Full Time	27	39	66
		75%	1		1
		60%	1		1
		50%	1		1
		45%	1		1
		Tot	31	39	70
Autista	% P. T.	Full Time		1	1
		Tot		1	1
Impiegato coordinatore	% P. T.	Full Time	2	8	10
		Tot	2	8	10
Impiegato d'ordine	% P. T.	Full Time	12	6	18
		90%	1		1
		Tot	13	6	19
Aiuto pompista	% P. T.	Full Time		14	14
		Tot		14	14
Apprendista amministrativo	% P. T.	Full Time	2		2
		Tot	2		2
Apprendista contabile	% P. T.	Full Time	1	1	2
		Tot	1	1	2
Pasticcere	% P. T.	Full Time	1	1	2
		Tot	1	1	2
Manutentore	% P. T.	Full Time		2	2
		Tot		2	2
Barista / banconiere	% P. T.	Full Time	2	1	3
		Tot	2	1	3
Barista / cassiere	% P. T.	Full Time	3		3
		80%	1		1
		Tot	4		4
Addetto linea self	% P. T.	60%	2		2
		70%	1		1
		Tot	3		3
Vice capo filiale	% P. T.	Full Time		1	1
		Tot		1	1
Addetto lavaggio cucina	% P. T.	80%	1		1
		Tot	1		1
Capo reparto	% P. T.	Full Time		1	1
		70%	1		1
		Tot	1	1	2
Operatore di cabina	% P. T.	Full Time		1	1
		Tot		1	1
Operatore Multiplex	% P. T.	Full Time	1	4	5
		75%	1		1
		60%	1		1
		50%	3	4	7
		Tot	6	8	14
Gelatiere / a	% P. T.	Full Time	2	2	4
		Tot	2	2	4
Portiere guard.	% P. T.	Full Time		11	11
		Tot		11	11
Aiuto commessa	% P. T.	Full Time	25	3	28
		75%	14	1	15
		90%	2		2
		60%	5		5
		30%	1		1
		50%		2	2
Tot		47	6	53	

Risulta utile a questo punto analizzare le informazioni relative alla tabella precedente, in quanto permette di vedere le tendenze interne, relativamente alla

ripartizione delle mansioni di cui si è parlato, ed alle frequenze incrociate con il sesso ed il contratto di lavoro (full – time, e part – time). Relativamente alla mansione di operatore pluriservizio, che si è visto essere quella con numero di lavoratori maggiore, si può notare come su un totale, come visto di 149 donne, 30 sono assunte con contratto di lavoro part – time (corrispondente a circa il 20% della mansione), mentre soltanto 7 unità di personale maschile è assunto con le differenti formule di contratto a tempo parziale (corrispondente di fatto, soltanto al 5% del totale della mansione). Se si considerano le mansioni indicate precedentemente come sex typing maschili, si può vedere abbastanza chiaramente, che in nessuna di esse gli uomini sono assunti con contratti part - time, bensì tutti a tempo pieno. Le tendenze d'altronde, per gli altri tipi di mansioni, vanno tutte nella stessa direzione: le donne assunte con contratti di lavoro part – time, sono nettamente superiori agli uomini. Se si pensa, infatti, che 99 donne (che rappresentano circa il 20%, su un totale valido di 492 unità), sono assunte con le differenti formule di contratti di lavoro part – time, contro soltanto 14 maschi (che rappresentano il 3,2% circa, su un totale valido di 437 unità), la situazione generale sembra delinearci progressivamente. In effetti, la frequenza delle donne assunte con contratti di lavoro a tempo parziale, è più di sei volte maggiore, rispetto a quella degli uomini. Questo aspetto, rispecchia la tendenza in atto vista per i paesi europei secondo l'analisi svolta nel secondo capitolo.

Questi dati, analizzati isolatamente, potrebbero non dire molto. Conviene ad esempio introdurre il concetto di status sociale, per tentare di spiegare i motivi alla base della necessità di lavorare a tempo parziale, come ad esempio la situazione familiare per le donne).

Tabella 4.9: Contratti di lavoro part – time (frequenze): ripartizione per sesso e status sociale.

Status civile			Sesso		Tot.	
			Donna	Maschio		
Celibe / nubile	% Part - Time	Full Time	211	237	448	
		75%	13	1	14	
	Tot.	67,5%	3		3	
		90%	1		1	
		60%	7	7	14	
		30%	1		1	
		50%	5	4	9	
		45%	1		1	
		62,5%	1		1	
		70%	1	1	2	
		Tot.		244	250	494
% Part - Time	Full Time	197	208	405		
Sposato	% Part - Time	75%	21	1	22	
		67,5%	3		3	
	Tot.	90%	3		3	
		60%	30	3	33	
		50%	7	2	9	
		62,5%	1		1	
		70%	7		7	
		80%	3		3	
		Tot.		272	214	486

La tabella 4.9, mostra chiaramente che le donne sposate con contratti di lavoro a tempo parziale, sono in numero maggiore, rispetto a quelle nubili. Il numero totale di donne sposate con contratti di lavoro part – time, è infatti di 75 unità (che rappresentano il 14,5% circa sul totale delle donne), mentre quello delle donne nubili è di 33 unità (corrispondenti a circa il 6,4%). Come si può comprendere, vi è un'importante differenza, che dimostra concretamente che più del doppio delle donne sposate, lavorano a tempo parziale nelle aziende del gruppo, permettendo di inferire che questa tendenza dipende dal fatto che le donne hanno maggiori implicazioni nei problemi familiari, rispetto agli uomini²⁵⁹. Più in particolare delle 37 donne, che si è infatti visto essere assunte con contratti di lavoro part – time (con formula al 60%), 30 unità sono sposate, mentre delle 34 donne con contratti con formula al 75%, risultano sposate 21 (circa il 62%). Se si analizzano i dati delle lavoratrici nubili, l'incidenza del numero di donne con contratti di lavoro part – time, è sensibilmente minore (solo 7 unità nel caso di contratto di lavoro part – time al 60%).

²⁵⁹ Si ricordi che nel corso del secondo capitolo, nella parte dedicata ai ruoli, si è affermato che le donne, beneficiando più degli uomini dei contratti di lavoro part – time, concorrono in misura minore, alla formazione del reddito della famiglia, innescando conseguenze logiche sulla maggiore importanza attribuita per converso al lavoro maschile e quindi alla formazione del gender gap, in questa direzione (Singell e Lillydahl, op. cit.).

Nel caso di uomini sposati, il numero di contratti part – time, scende in generale drasticamente. Nel primo caso (contratti di lavoro al 60%), si rilevano soltanto 3 casi, nel secondo (contratti di lavoro al 75%), vi è addirittura un solo caso.

In totale, circa il 14,54% delle donne sposate è assunto con contratto di lavoro part – time, a differenza degli uomini, il cui valore percentuale è di soltanto l'1,3% circa. Considerando lo status sociale “celibe / nubile”, la situazione sembra essere più equilibrata. Infatti, soltanto il 6,4% circa delle donne è assunta con contratto di lavoro part – time, mentre per gli uomini il valore è di circa il 2,8%.

Risulta evidente che il gap di genere, relativamente al numero di lavoratori con contratto part – time, è sensibilmente diverso, nei casi “sposato” e “non sposato”. Nel primo caso, la differenza è del 13,24%, mentre nel secondo è soltanto del 3,6% (quasi quattro volte minore), dato che mostra una marcata associazione tra presenza di vincoli familiari e tipo di contratto lavorativo.

Dalla tabella seguente è possibile notare inoltre alcune tendenze, che caratterizzano la situazione ed il rapporto tra uomo e donna, e riassumono con maggiore dettaglio, quanto fino a questo momento visto.

Tabella 4.10: Distribuzione per genere attività lavorativa part – time e full time (frequenze assolute e relative).

		% Lavorativa											Tot	
		Full Time	75%	67,5%	90%	60%	30%	50%	45%	62,5%	70%	80%		
Sex	D	N	408	34	6	4	37	1	12	1	2	8	3	516
		% su Sex	79,1%	6,6%	1,2%	0,8%	7,2%	0,2%	2,3%	0,2%	0,4%	1,6%	0,6%	100%
		% su % PT	47,8%	94,4%	100%	100%	78,7%	100%	66,7%	100%	100%	88,9%	100%	52,7%
		% su Tot.	41,6%	3,5%	0,6%	0,4%	3,8%	0,1%	1,2%	0,1%	0,2%	0,8%	0,3%	52,7%
	U	N	445	2	0	0	10	0	6	0	0	1	0	464
		% su Sex	95,9%	0,4%	0	0	2,2%	0	1,3%	0	0	0,2%	0	100%
		% su % PT	52,2%	5,6%	0	0	21,3%	0	33,3%	0	0	11,1%	0	47,3%
		% su Tot.	45,4%	0,2%	0	0	1,0%	0	0,6%	0	0	0,1%	0	47,3%
Tot.	N	853	36	6	4	47	1	18	1	2	9	3	980	
	% su Sex	87%	3,7%	0,6%	0,4%	4,8%	0,1%	1,8%	0,1%	0,2%	0,9%	0,3%	100%	
	% su % PT	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	% su Tot.	87%	3,7%	0,6%	0,4%	4,8%	0,1%	1,8%	0,1%	0,2%	0,9%	0,3%	100%	

È possibile notare, come su un totale di 980 dipendenti, i lavoratori impiegati con contratti a tempo pieno sono dell'87%. Più precisamente il 95,9% degli uomini è assunto a tempo pieno, mentre soltanto il 79,1% delle donne, beneficia di contratti lavorativi di questo tipo.

Come possono essere considerati ed interpretati questi ulteriori dati? E' possibile prima di tutto scorgere un legame che lega il sesso, alla maggiore o minore presenza di contratti part – time. Secondo quanto visto nel corso del secondo capitolo le donne, dedicandosi a numerosi ruoli, molto spesso non possano lavorare a tempo pieno in un'azienda, e la loro maggior frequenza in contratti di lavoro part – time, potrebbe essere spiegata proprio da questo fatto, oltre che dalla conseguente necessità di far fronte ai differenti bisogni connessi con il carico familiare. Dalla figura 2.1, elaborata nel secondo capitolo, si può infatti evincere come in generale parte della diversità, possa essere interpretata attraverso le distinte mansioni ed il tempo dedicato alla famiglia da parte delle donne, pur ammettendo i cambi che la società moderna ha imposto negli ultimi decenni.

4.3 L'AZIENDA BETA: ANALISI DEL SUO CONTESTO GENERALE

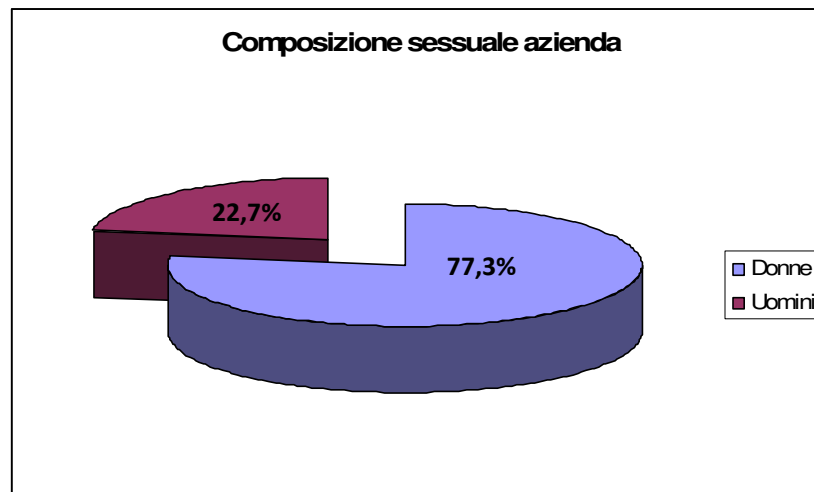
Conclusa la parte di presentazione del gruppo, verrà considerata ora l'azienda Beta, una delle società figlie. Essa nasce in particolare, con la funzione di erogare servizi alle altre aziende del gruppo, quali la gestione del personale, della contabilità, delle retribuzioni gestione finanziaria e tecnica. La ripartizione delle mansioni di maggiore responsabilità, essendo come detto la società che gestisce tutte le attività del gruppo, è quella presentata in figura 4.6. Prima di presentare il profilo specifico dell'azienda Beta, ed analizzare i risultati del questionario somministrato ai dipendenti, è utile contestualizzare l'ambiente entro cui essa si opera, poiché si ritiene che esso possa condizionare la formazione delle percezioni in seno agli individui, proprio come visto nel terzo capitolo.

Scelta in effetti come base di analisi l'azienda Beta, presenta alcune peculiarità che la differenziano rispetto alla società madre cui appartiene. Si è visto che il Gruppo Alfa nel complesso, è sostanzialmente formato equamente da uomini e donne, mentre per questa

azienda, vista la predominanza netta di donne, si può parlare di organizzazione female dominated²⁶⁰. Questo aspetto, rappresenta da un lato un punto di forza, in quanto si possono rilevare le percezioni delle donne che in questo studio rappresentano il punto centrale; sotto un altro punto di vista invece, questo dato rappresenta una limitazione, in quanto non è possibile rilevare con certezza e precisione, la distinzione di genere sui pensieri dominanti.

In generale, su un totale di 22 dipendenti, 17 (il 77,3%) sono donne, mentre 5 (il 22,7%) sono uomini.

Grafico 4.1: Composizione sessuale azienda Beta.



Valutando l'età del campione analizzato, si può notare come vi sia una sola unità con oltre 51 anni, mentre la maggior parte di essi, si concentra nelle fasce tra 19 e 29 anni (9 unità) e tra i 30 ed i 40 anni (12 unità), denotando un insieme di lavoratori relativamente giovane, che manifesta la tendenza generale, vista in precedenza.

²⁶⁰ Per maggiori approfondimenti, consultare il secondo ed il terzo capitolo, considerando anche quanto affermato da Acker, op. cit.

Tabella 4.11: Composizione lavoratori azienda Beta, per fasce di età (frequenze assolute e relative).

Età	N	%
Tra 19 e 29 anni	9	40,9
Tra 30 e 40 anni	12	54,5
Oltre 51 anni	1	4,5
Tot.	22	100,0

La tabella 4.12 inoltre, mostra la composizione del campione in base allo status sociale dei lavoratori, dato che facilita una più equa comparazione degli scopi di questa ricerca.

Tabella 4.12: Composizione azienda Beta per stato sociale (frequenze assolute e relative).

Status Sociale	N	%
Nubile / celibe	11	50,0
Divorziato / Separato	1	4,5
Sposato / Convivente	10	45,5
Tot.	22	100,0

Di seguito, viene illustrata, la perfetta ripartizione bimodale del carattere “titolo di studio”. Sono presenti esclusivamente dipendenti con licenza superiore (in genere diploma di ragioniere o diplomi tecnici quali geometra o perito industriale²⁶¹), e laurea (anch’essa afferenti l’area umana e sociale, quali economia e scienze del servizio sociale). L’assenza di personale con titoli post – lauream, in generale tra i dipendenti, viene commentata e spiegata negli ambienti lavorativi, attraverso la scarsa attrattività delle mansioni svolte all’interno dell’azienda, denotando, in effetti, un basso livello di feeling tra i lavoratori e la dirigenza, in questa direzione.

Tabella 4.13: Titoli di studio dipendenti azienda Beta (frequenze assolute e relative).

Titolo di studio	N	%
Licenza superiore	11	50,0
Laurea	11	50,0
Tot.	22	100,0

Per completare la presentazione generale del contesto entro cui verrà svolta questa ricerca, bisogna aggiungere che le mansioni svolte, non rilevate nei questionari, per

²⁶¹ Questi dati sono stati reperiti, parlando con il personale dell’azienda.

garantire maggiore rispetto della privacy, sono comunque tutte relative allo svolgimento di attività di ufficio e segreteria. Questa situazione rispecchia, in effetti, quanto affermato nei capitoli precedenti, parlando delle caratteristiche di alcune mansioni, come la “tipizzazione sessuale” di alcune di esse. Si potrebbe interpretare ad esempio, il fatto che questa azienda è female – dominated, osservando che al suo interno la maggior parte delle attività si possono ricondurre a quelle di segreteria e di ufficio in generale, indicate da molti autori, come connesse allo stato ed al modo di essere della donna. Come anticipato, le decisioni di maggior rilievo ed importanza ai fini strategici, vengono in effetti prese dalla dirigenza, non coinvolgendo in generale i lavoratori o rivolgendosi a consulenti esterni, peraltro in maggioranza di sesso maschile. Alcuni commenti del personale femminile, potrebbero aiutare a comprendere la formazione, almeno in via di prima approssimazione, di forme di percezioni negative, sulla propria condizione sociale in generale, in accordo con quanto esposto nel terzo capitolo. Ad esempio, alcune di esse affermano che:

“...non riesco a capire il motivo per cui chiamare avvocati, dottori commercialisti, professori universitari, che non a caso sono uomini, per risolvere problemi che io, come le colleghe qui presenti, riusciremo a risolvere, con l’esperienza che abbiamo acquisito con il passare del tempo in questa azienda. Forse non si fidano del nostro parere, e credo davvero che a volte essere uomo, rappresenti un’ottima opportunità per lavorare e farsi considerare maggiormente nella realtà”.

La formazione delle percezioni passa come detto necessariamente, attraverso il filtro delle considerazioni personali proprie a ciascun individuo, come quella appena vista, e diventa base per la formazione di considerazioni più ampie e per questo con conseguenze più importanti per l’organizzazione nel complesso. Come ipotizzato, sarebbe per questo motivo conveniente per l’azienda, tentare di gestire queste reazioni, costruendo ambienti lavorativi socialmente positivi, che permettano una più ampia

possibilità di espressione delle caratteristiche e delle competenze individuali²⁶². In effetti, in questo caso, la maggior parte delle donne non ricopre posizioni di responsabilità e di controllo, quindi affermazioni di questo tipo, possono in parte essere spiegate proprio dalla percezione negativa, manifestata verso il sesso di appartenenza. Questa situazione inoltre, contribuisce ad innalzare barriere, che si frappongono come ostacoli, alla facilità di circolazione delle informazioni, all'interno e tra i differenti gruppi. Questa impostazione, si muove nella stessa direzione, degli effetti ipotizzati da Baron e Pfeffer (1994), quando affermano che il comportamento degli individui di un gruppo, viene condizionato da quello assunto dagli individui dello stesso gruppo di appartenenza. In effetti, nell'affermazione riportata, si può scorgere in un certo senso, la presenza di uno spirito di gruppo, teso ad evidenziare lacune nell'organizzazione, quanto a scarsa considerazione delle donne. Il pericolo maggiore, si nasconde quindi nella possibilità di "contaminazione" degli altri individui, con le conseguenze che questo comporta nella determinazione della job satisfaction, vista nel secondo capitolo.

4.3.1 L'IDENTIFICAZIONE DEGLI STEREOTIPI SOCIALI: DIFFERENZE BIOLOGICHE O PERCEZIONI DIFFERENTI?

Dopo aver descritto l'intorno che caratterizza la società Beta, si entrerà nel cuore di questa ricerca considerando dapprima le percezioni di carattere generale e sociale dei lavoratori e gradualmente, ci si avvicinerà alla descrizione dell'organizzazione analizzata, valutando le percezioni specifiche all'interno dei gruppi, al fine di rintracciare ulteriori linee comuni con quanto stabilito a livello teorico.

Questa parte del lavoro in particolare, è dedicata a rappresentare le percezioni dei lavoratori, su alcuni aspetti comportamentali, attribuiti in generale a uomo e donna indistintamente, e che è sembrato opportuno rilevare, in relazione alla considerazione che i due distinti generi, uomo e donna appunto, hanno a tal riguardo.

²⁶² Cfr. cap. 3, nella parte dedicata alla formazione delle identità individuali e sociali ed alla valutazione del rapporto con l'organizzazione. In particolare, si faccia riferimento alla figura 3.2.

Nel secondo capitolo, si è visto come alcuni autori abbiano rilevato caratteristiche tipiche attribuibili rispettivamente agli uomini ed alle donne²⁶³. Ciò che maggiormente interessa, anche se si ammette l'esistenza di differenze di natura biologica, rintracciati in altri studi, è invece cosa pensano i lavoratori, e come di fatto essi reagiscano a queste idee definibili dominanti, che determinano in effetti il complesso di stereotipi nelle organizzazioni.

Tabella 4.14: Attribuzione dell'aggressività: ripartizione delle risposte per sesso (frequenze assolute e relative).

			Sesso		Tot.
			M	F	
Aggressività	Uomo	N	2	5	7
		% con Aggr.	28,6%	71,4%	100,0%
		% con Sesso	40,0%	29,4%	31,8%
	Donna	N	2	4	6
		% con Aggr.	33,3%	66,7%	100,0%
		% con Sesso	40,0%	23,5%	27,3%
	Indifferente	N	1	8	9
		% con Aggr.	11,1%	88,9%	100,0%
		% con Sesso	20,0%	47,1%	40,9%
Total	N	5	17	22	
	% con Aggr.	22,7%	77,3%	100,0%	
	% con Sesso	100,0%	100,0%	100,0%	

È interessante vedere fin da subito, come la maggior parte degli individui, non attribuisca la caratteristica dell'aggressività né alle donne, né tantomeno agli uomini (40,9% degli intervistati). Questo dato, unitamente a ciò che è stato osservato sul campo, si riconduce necessariamente alla presenza di buoni rapporti in generale tra i colleghi, anche dei differenti dipartimenti. L'azione organizzativa, avviene anche in un ambiente caratterizzato da una popolazione in prevalenza femminile, nella quale il carattere dell'aggressività perde, come visto valore²⁶⁴. In generale, confermando quanto

²⁶³ Archer e Lloyd, op. cit.

²⁶⁴ Bartol, op. cit.

affermato in precedenza, il 31,8% dei lavoratori afferma che l'aggressività è un carattere tipicamente maschile, in accordo con quanto dimostrato da Bartol (1979). A ulteriore conferma si noti che il 29,4% delle donne afferma che l'aggressività è un carattere attribuibile tipicamente al sesso maschile, mentre in contrapposizione il 23,5% delle stesse, afferma che invece esso è una caratteristica propria del sesso femminile.

Gli uomini sono sostanzialmente divisi in due direzioni distinte; da un lato considerano l'aggressività come carattere attribuibile alle donne (40%), e dall'altro lo considerano attribuibile al proprio gruppo (40%), non permettendo di poter attribuire questo carattere in maniera univoca.

Tabella 4.15: Attribuzione della capacità di dialogo: ripartizione per sesso (frequenze assolute e relative).

			Sesso		Tot.
			M	F	
Cap. dialogo	Uomo	N	2	1	3
		% con Cap. dial.	66,7%	33,3%	100,0%
		% con Sesso	40,0%	5,9%	13,6%
	Donna	N	2	7	9
		% con Cap. dial.	22,2%	77,8%	100,0%
		% con Sesso	40,0%	41,2%	40,9%
	Indifferente	N	1	9	10
		% con Cap. dial.	10,0%	90,0%	100,0%
		% con Sesso	20,0%	52,9%	45,5%
Tot.	N	5	17	22	
	% con Cap. dial.	22,7%	77,3%	100,0%	
	% con Sesso	100,0%	100,0%	100,0%	

Nella tabella 4.15, i dati sembrano essere invece più chiari, nel rispecchiare le attribuzioni di carattere biologico, viste nei precedenti capitoli. Si è visto come comunemente, la donna sia riconosciuta come soggetto dotato naturalmente, di maggiori capacità di dialogo, rispetto agli uomini²⁶⁵. È da notare quindi che il 40,9%

²⁶⁵ Si veda ad esempio Bartol, op. cit., e Marini e Brinton, op. cit.

degli intervistati, riconosce nella donna, migliori capacità di dialogo, che la pongono di conseguenza in situazioni tali da avere migliori rapporti sociali con gli altri soggetti. Questo dato, unitamente all'osservazione partecipante, con la quale si nota una migliore dialettica su argomenti della vita quotidiana, oltre che su quella lavorativa, mostra che di fatto, le donne dimostrano tra di loro maggiore complicità e spirito di gruppo, in relazione agli uomini. Gli stessi uomini d'altronde, pensano in maggioranza (2 individui su 3), che il dialogo sia una caratteristica propria delle donne.

Tabella 4.16: Attribuzione del potere: ripartizione per sesso (frequenze assolute e relative).

			Sesso		Tot.
			M	F	
Potere	Uomo	N	2	8	10
		% con Potere	20,0%	80,0%	100,0%
		% con sesso	40,0%	47,1%	45,5%
	Donna	N	2		2
		% con Potere	100,0%		100,0%
		% con Sesso	40,0%		9,1%
	Indifferente	N	1	9	10
		% con Potere	10,0%	90,0%	100,0%
		% con Sesso	20,0%	52,9%	45,5%
Total	N	5	17	22	
	% con Potere	22,7%	77,3%	100,0%	
	% con Sesso	100,0%	100,0%	100,0%	

Il potere infine viene percepito in generale, come carattere intrinseco proprio del sesso maschile, soprattutto dalle donne (47,1% delle rispondenti), contro il 40% degli uomini stessi. Questo dato è significativo, soprattutto se si considerano questi risultati in relazione alla ripartizione delle mansioni di maggiore responsabilità viste in questa azienda. In effetti, in base anche alle considerazioni degli stessi dipendenti, l'aspetto legato al potere, viene decisamente posto accanto alla figura maschile, condizionando di fatto, le percezioni degli stessi lavoratori²⁶⁶. In totale il 45,5% degli intervistati, ritiene

²⁶⁶ Si consultino Marini e Brinton, op. cit. e Lipa, op. cit.

che il potere sia una caratteristica attribuibile all'uomo, mentre soltanto il 9,1%, ritiene che appartenga alla donna. Ancora una volta la percentuale di coloro i quali credono che tale caratteristica non sia attribuibile a nessuno dei due generi, è relativamente alta (45,5%), incidendo in maniera rilevante su una considerazione certa dei risultati ottenuti.

Concludendo quindi, a parte il concetto di aggressività, che è stato spiegato con la bontà dei rapporti tra i colleghi ed con il forte spirito di gruppo che caratterizza i lavoratori di questa azienda, entrambi i caratteri riferiti alla capacità di dialogo ed al potere, rispecchiano rispettivamente le tendenze di quanto affermato dalle teorie comportamentali, sudiate. Questa serie di dati, permette inoltre di pensare che non vi siano distorsioni nel modo di concepire alcuni aspetti e caratteri appartenenti al genere maschile e femminile, che verranno considerati più avanti. Caratteri tipicamente attribuiti agli uomini (come visto per il potere), vengono interpretati dai lavoratori dell'azienda Beta, come funzionali alle caratteristiche intrinseche possedute dagli uomini stessi, trasponendo il concetto di carattere biologico a quello di percezione o stereotipo sociale.

4.3.2 I RUOLI NELLA SOCIETA' ED IL RAPPORTO CON GLI STEREOTIPI

In questa parte, si cercherà di enfatizzare le differenze che intercorrono tra uomo e donna, soprattutto nelle attribuzioni di valore, in termini di importanza dei differenti ruoli sociali ricoperti, isolando gli effetti che alcuni fattori possono determinare in questa direzione, come ad esempio il numero di figli o lo status sociale.

Normalmente si è visto come la donna si trovi a ricoprire numerosi ruoli, connessi con la famiglia ed il lavoro che svolge. L'evoluzione del suo ruolo nella società, ha permesso però di uscire dalla rigida considerazione della sua figura, come relegata solo ed esclusivamente a svolgere lavori domestici ed a preoccuparsi della prole²⁶⁷.

²⁶⁷ Si ricorda a tal proposito, quanto affermato da Hare – Mustin, op. cit.

Tabella 4.17: Importanza ruolo madre / padre: ripartizione per sesso (frequenze assolute e relative).

			Sesso		Tot.
			M	F	
Imp. ruolo mad /pad	Max imp.	N	5	13	18
		% con Imp ruolo genitore	27,8%	72,2%	100,0%
		% con Sesso	100,0%	76,5%	81,8%
	Media imp.	N		2	2
		% con Imp ruolo genitore		100,0%	100,0%
		% con Sesso		11,8%	9,1%
	Medio / bassa imp.	N		2	2
		% con Imp ruolo genitore		100,0%	100,0%
		% con Sesso		11,8%	9,1%
Tot	N	5	17	22	
	% con Imp ruolo genitore	22,7%	77,3%	100,0%	
	% con Sesso	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabella 4.18: Importanza ruolo lavoratore: ripartizione per sesso (frequenze assolute e relative).

			Sesso		Tot.
			M	F	
Imp. ruo. lav.	Max imp.	N	2	4	6
		% con Imp. ruol lav	33,3%	66,7%	100,0%
		% con Sesso	40,0%	23,5%	27,3%
	Med. Imp.	N	2	9	11
		% con Imp. ruol lav	18,2%	81,8%	100,0%
		% con Sesso	40,0%	52,9%	50,0%
	Med / bas imp.	N		3	3
		% con Imp. ruol lav.		100,0%	100,0%
		% con Sesso		17,6%	13,6%
	Scarsa. Imp.	N	1	1	2
		% con Imp. ruol lav	50,0%	50,0%	100,0%
		% con Sesso	20,0%	5,9%	9,1%
Tot.	N	5	17	22	
	% con Imp. ruol lav	22,7%	77,3%	100,0%	
	% con Sesso	100,0%	100,0%	100,0%	

Come si nota dalla tabella 4.17, quasi la maggioranza dei lavoratori, attribuisce al ruolo di genitore, un'importanza primaria. I dati della tabella 4.17, devono però essere interpretati, secondo la tabella successiva.

Le considerazioni sull'importanza attribuita al ruolo di lavoratore, presentate nella tabella 4.18, si ripartiscono tra uomo e donna in misura differente, rispetto all'importanza attribuita al ruolo di genitore. In particolare la maggior parte delle donne, palesa che il ruolo di lavoratore, ha una media importanza rispetto agli altri ruoli. Questo dato mostra che per le donne, il ruolo di genitore, viene prima di quello di lavoratore, denotando quindi la complementarità nello svolgimento di un lavoro. Quattro donne (corrispondenti a più del 18% del totale), ha invece affermato che il lavoro ha un'importanza medio bassa o addirittura scarsa). Per gli uomini, si può notare invece che quattro unità su cinque (corrispondenti quindi all'80% del totale), affermano che il ruolo di lavoratore è per loro molto importante o mediamente importante. Soltanto una unità maschile afferma che il lavoro riveste scarsa importanza.

Questo insieme di dati congiuntamente, mostra allora che le differenze tra uomo e donna, relativamente all'attaccamento al proprio lavoro, in questa azienda sono abbastanza evidenti, e si esplicitano attraverso la maggiore importanza per le donne del ruolo di madre, in relazione a quello di lavoratore. Esiste in un certo modo, un gap tra le priorità sociali, rilevabili tra uomo e donna, che spingono a ritenere che l'uomo sia maggiormente propenso a considerare i valori lavorativi come prevalenti rispetto a quelli della famiglia. In effetti, il concetto secondo il quale gli uomini sarebbero maggiormente orientati alla propria carriera a differenza delle donne, trova anche in questo caso conferma. Questa relazione potrebbe peraltro influire sulle differenti ambizioni di carriera di uomini e donne²⁶⁸. L'importanza del ruolo di genitore per le donne, viene in parte dimostrata anche da alcune situazioni visibili ed interpretabili dall'osservazione dell'ambiente, come di seguito indicato:

Una delle lavoratrici, sposate, presenti nell'azienda Beta, oggi era molto preoccupata per la propria figlia, che era stata portata da lei stessa all'asilo. Ha telefonato molte volte alla sorella, affinché si preoccupasse di sapere come stava la figlia, che nel corso della notte non era stata poco bene. Durante la giornata lavorativa, è emerso inoltre che era lei che doveva occuparsi direttamente della figlia, e prendere contatti con l'asilo, in quanto il marito, descritto pur come una persona molto responsabile, era molto occupato con il proprio lavoro e non poteva contattare le responsabili dell'asilo nel quale la bambina si trovava.

²⁶⁸ Fottler e Bain, op. cit.

Tabella 4.18: Importanza ruolo lavoratore: ripartizione per sesso e numero di figli (frequenze assolute e relative).

			Figli			Tot.	
Imp. ruolo lav.			0	1	2		
Max imp.	Sesso	M	N	2		2	
			% con Sesso	100,0%		100,0%	
		F	N	3	1		4
			% con Sesso	75,0%	25,0%		100,0%
	Tot.	N	5	1		6	
		% con Sesso	83,3%	16,7%		100,0%	
Med imp.	Sesso	M	N	1	1	2	
			% con Sesso	50,0%	50,0%		100,0%
		F	N	7		2	9
			% con Sesso	77,8%		22,2%	100,0%
	Tot.	N	8	1	2	11	
		% con Sesso	72,7%	9,1%	18,2%	100,0%	
Med / bas imp.	Sesso	F	N	2	1	3	
			% con Sesso	66,7%		33,3%	100,0%
	Tot.	N	2		1	3	
		% con Sesso	66,7%		33,3%	100,0%	
Scarsa imp.	Sesso	M	N		1	1	
			% con Sesso		100,0%		100,0%
		F	N	1			1
			% con Sesso	100,0%			100,0%
	Tot.	N	1	1		2	
		% con Sesso	50,0%	50,0%		100,0%	

Cosa cambia, se nella considerazione dell'importanza del proprio lavoro, si considera anche il numero di figli? La tabella 4.18, mostra sostanzialmente che il fattore figli, è molto importante nel determinare l'importanza del proprio lavoro. Ad esempio dieci donne senza figli (quindi circa il 50%), risponde che il proprio lavoro riveste massima e media importanza, contro soltanto tre, che invece affermano che il proprio lavoro ha un'importanza medio / bassa o addirittura scarsa. Non si possono ravvisare però,

sostanziali differenze con il sesso maschile, in quanto la tendenza sembra essere la stessa: più del 50% degli uomini senza figli, afferma che il proprio lavoro è importante.

Ciò che richiama l'attenzione in modo specifico, è in particolare il fatto che nessuna donna con figli, ritiene il proprio lavoro ricoprire la massima importanza, anche se in compenso nessuna di esse ha palesato il contrario. Quanto detto, potrebbe manifestare il fatto che, nonostante le possibili differenze esistenti tra uomo e donna nei livelli retributivi e di possibilità di carriera, la ricerca di un giusto compromesso di soddisfazione, è presente nelle donne in modo particolare²⁶⁹; in questa direzione, si svolgere l'analisi.

Tabella 4.19: Percezioni su vincoli familiari: ripartizione per sesso e status sociale (frequenze assolute e relative).

			Sesso		Tot.
Vincoli familiari			M	F	
Uomo	Status Sociale	Spos. / Conv.	1	1	2
	Tot		1	1	2
Donna	Stato Sociale	Nub. / cel.	1	9	10
		Div. / Sep.		1	1
		Spos. / Conv.	2	6	8
	Tot		3	16	19
Indiff.	St. Soc.	Nub. / cel.	1		1
	Tot		1		1

A questo punto, è interessante comprendere, se tra i fattori che condizionano gli individui a pensare che i vincoli familiari siano una caratteristica delle donne, concorre anche il fattore status sociale.

Come si può osservare dalla tabella 4.19, 16 donne su 22 e 3 uomini su 5, attribuiscono il concetto di vincoli familiari al gruppo femminile. In generale allora, sembra che trovi conferma in questa azienda, anche l'ipotesi secondo la quale le donne vengono viste sia dagli uomini che da esse stesse, come vincolate ai problemi che la

²⁶⁹ Hodson, op. cit.

famiglia loro impone²⁷⁰, e per questo quindi anche ulteriormente svantaggiate, per svolgere un lavoro che preveda le stesse opportunità previste per gli uomini. A tal proposito, si riporta un'osservazione fatta durante il periodo di ricerca sul campo:

Nell'organizzare le riunioni, molto spesso, la dirigenza non ha considerato le esigenze personali e familiari di tutti i dipendenti. In effetti, in determinate circostanze, alcune donne sposate e con figli, non hanno potuto partecipare alle riunioni programmate dalla dirigenza, in quanto esse stesse hanno affermato di non aver potuto conciliare le loro necessità familiari, con gli orari previsti per queste riunioni. Tutto questo ha provocato la reazione di alcune di esse, le quali hanno palesato la loro disapprovazione contro l'organizzazione di riunioni importanti, nelle quali non si è tenuto quindi in opportuna considerazione delle loro opinioni.

Le percezioni sulle maggiori implicazioni delle donne nei carichi familiari, sono quindi confermate anche da ciò che gli stessi lavoratori vivono quotidianamente. Infatti, come detto, il rapporto tra formazione degli stereotipi e vita reale è molto forte, ed è decisivo nella determinazione delle idee dominanti nella società.

In base a quanto affermato allora e considerando il significato della figura 3.2 del terzo capitolo, uno dei compiti della dirigenza sarebbe anche quello di intervenire nei rapporti con i dipendenti, per giustificare eventuali esclusioni, che come visto riducono le possibilità di intervento di alcuni gruppi, ed inducono di conseguenza a livelli di achievement decisamente più bassi²⁷¹.

²⁷⁰ Hare – Mustin, op. cit.

²⁷¹ Cfr. paragrafo 3.2.1.

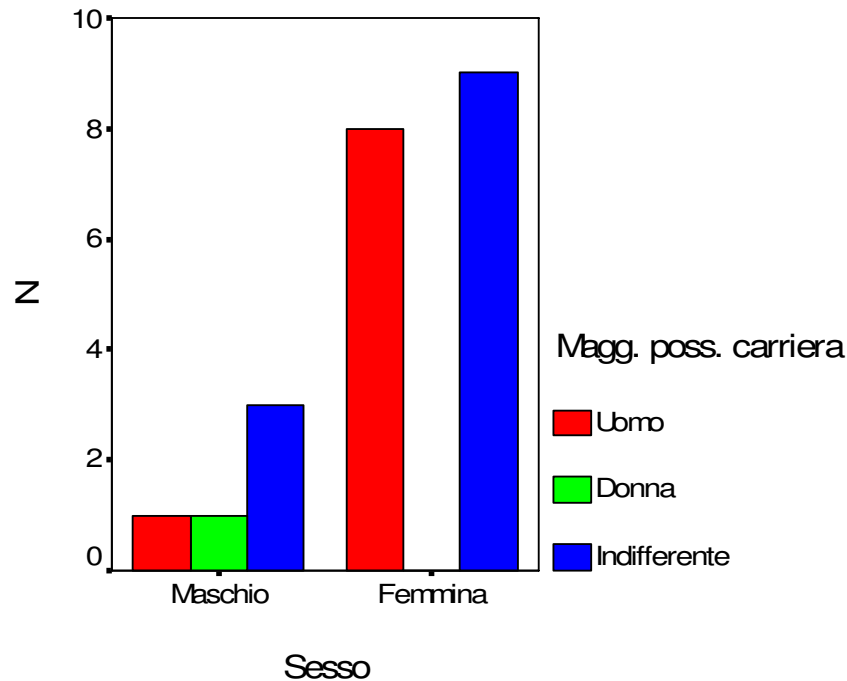
4.3.3 LA REALTÀ' COME FONTE DI STEREOTIPO SOCIALE

Nel corso del lavoro, si è visto come la presenza di immagini e fatti, possano condizionare l'interpretazione che ciascun individuo è in grado di attribuire a ciò che avviene nella realtà²⁷², determinando per questo stereotipi che si insediano nelle convinzioni degli individui e nei gruppi cui essi appartengono.

In questa parte, verrà affrontato il tema della presenza di alcuni pensieri dominanti (come ad esempio la maggiore o minore possibilità per alcuni gruppi di individui di emergere nella società in generale), descrivendo le differenze riscontrate tra uomo e donna e le disomogeneità presenti nella mente di chi ha figli, in relazione a chi invece non ne ha, oppure rispetto a chi è sposato in relazione a chi non ha partner. Ciò che si vuole comprendere è come cambiano le attitudini mentali, per i lavoratori uomini e donne, considerando chi ha figli, rispetto a chi non ne ha, chi è sposato, rispetto a chi non lo è. Questa analisi verrà svolta, considerando l'ultimo item del questionario, nel quale è stata chiesta l'opinione su chi si ritiene tra uomo e donna, maggiormente agevolato nel mondo del lavoro, quanto a possibilità di carriera.

²⁷² Nevia e Gutek, op. cit.

Grafico 4.2: Stereotipi su maggiori possibilità di carriera: differenza tra uomo e donna.



Nel grafico 4.2, si nota decisamente come le donne pensino che gli uomini, abbiano in generale, maggiori opportunità di carriera, rispetto ad esse. Da notare un dato interessantissimo: nessuna intervistata ha affermato che le donne hanno maggiori opportunità di carriera rispetto agli uomini e soltanto un uomo, ha affermato per contro che le donne hanno maggiori opportunità.

La formazione degli stereotipi, si è visto che si forma anche a partire dagli stessi componenti dei gruppi, e diventa parte delle credenze della società, quando viene condivisa da tutti i membri (Tajfel, 1981). Si è visto in particolare, che gli stereotipi sul proprio gruppo di appartenenza, acquistano maggior vigore nel momento in cui vengono posti in essere dai componenti che appartengono ai gruppi stessi. Ad esempio, se le donne credono di avere minori opportunità di carriera, questo aspetto diventa parte reale della società, autoalimentando i processi di esclusione²⁷³ e di auto - esclusione²⁷⁴.

²⁷³ Nel terzo capitolo, si è menzionata la teoria delle profezie autoavverantesi di Merton (1948).

²⁷⁴ Acker, op. cit., afferma che gli stessi individui riconoscono il sesso, come uno dei fattori che maggiormente condiziona la diversità di genere.

L'interpretazione di questa serie di dati, conferma quindi le tendenze riscontrate nella parte teorica, nella quale si è visto come molti studiosi, considerino l'esistenza di stereotipi nelle organizzazioni, che vedono favoriti gli uomini sulle donne nell'ascesa gerarchica e nelle maggiori opportunità legate alla carriera. Riprendendo ancora una volta quanto affermato da Ely (1994), questo dato è molto negativo, in quanto non permette alle donne di vedere il proprio futuro in modo positivo, precludendo loro la strada a sperimentare forme di commitment ed achievement maggiori e quindi azioni positive per l'azienda interessata.

Tabella 4.20: Percezione su maggiori possibilità di carriera tra uomo e donna: ripartizione per sesso e numero di figli (frequenze assolute e relative).

			Figli			Tot.	
Magg. possibilità di carriera in gen.			0	1	2		
Uomo	Sesso	M	N	1		1	
			% con Sex	100,0%		100,0%	
			% con Figli	11,1%		11,1%	
		F	N	8		8	
			% con Sex	100,0%		100,0%	
			% con Figli	88,9%		88,9%	
	Tot	N	9		9		
		% con Sex	100,0%		100,0%		
		% con Figli	100,0%		100,0%		
Donna	Sesso	M	N	1		1	
			% con Sex	100,0%		100,0%	
			% con Figli	100,0%		100,0%	
	Tot	N	1		1		
		% con Sex	100,0%		100,0%		
		% con Figli	100,0%		100,0%		
Indifferente	Sesso	M	N	1	2	3	
			% con Sex	33,3%	66,7%	100,0%	
			% con Figli	16,7%	66,7%	25,0%	
		F	N	5	1	3	9
			% con Sex	55,6%	11,1%	33,3%	100,0%
			% con Figli	83,3%	33,3%	100,0%	75,0%
	Tot	N	6	3	3	12	
		% con Sex	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
		% con Figli	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

A questo punto si considereranno gli effetti prodotti dalla variabile figli, sulla determinazione delle percezioni del personale dipendente, sulla questione delle maggiori opportunità di carriera nella società in generale.

Come si può osservare dalla tabella 4.20, le donne senza particolari vincoli familiari, hanno una peggiore percezione, relativamente alla propria situazione di carriera futura.

Infatti, 8 donne senza figli (corrispondenti a circa il 36% del totale, ed a circa il 47% delle donne), hanno affermato che l'uomo ha maggiori opportunità di carriera. Nessuna donna con figli, al contrario, ha invece affermato di godere di meno opportunità, rispetto all'uomo. Questo dato potrebbe essere interpretato considerando una relativa soddisfazione delle donne con figli, che potrebbero vedere il fatto di avere un lavoro positivamente rispetto ad altre donne. In effetti, come visto nella parte teorica, molte donne con figli non hanno la possibilità ed il tempo necessario, per dedicarsi allo svolgimento di un'altra attività, che non sia quella di madre in questo caso. Bisogna aggiungere inoltre, che alcune donne sposate nell'azienda Beta, hanno figli e svolgono un lavoro con contratto a tempo parziale, quindi potrebbero percepire proprio per quanto detto il proprio lavoro, in maniera positiva, ponendo in secondo piano il privilegio di godere di maggiori opportunità di carriera. Infatti, 4 donne in totale, con un numero di figli compreso tra 1 e 2, dimostra indifferenza nel pensare chi è maggiormente agevolato tra uomini e donne, nei percorsi di carriera.

Quanto visto in questa parte, permette di poter dirigere l'attenzione ulteriormente verso gli aspetti legati ai vincoli familiari delle donne, permettendo di creare un sottogruppo di analisi, distinto non soltanto dal punto di vista sessuale dei dipendenti, come in genere avviene nelle ricerche, ma valutando anche quello della duplicità dei ruoli ricoperti.

Tabella 4.21: Considerazioni personali su chi ha maggiori opportunità di carriera tra uomo o donna: distinzione per sesso e status sociale (frequenze assolute e relative).

			Status Sociale			Tot.	
Magg. poss. carriera in generale			Nub / cel	Div / Sep	Sp / Conv		
Uomo	Sesso	M	N	1		1	
			% con Sesso	100,0%		100,0%	
			% con S. Soc.	16,7%		11,1%	
		F	N	5		3	8
			% con Sesso	62,5%		37,5%	100,0%
			% con S. Soc.	83,3%		100,0%	88,9%
	Tot	N	6		3	9	
		% con Sesso	66,7%		33,3%	100,0%	
		% con S. Soc.	100,0%		100,0%	100,0%	
Donna	Sesso	M	N		1	1	
			% con Sesso			100,0%	100,0%
			% con S. Soc.			100,0%	100,0%
	Tot	N			1	1	
		% con Sesso			100,0%	100,0%	
		% con S. Soc.			100,0%	100,0%	
Indiff.	Sesso	M	N	1		2	
			% con Sesso	33,3%		66,7%	100,0%
			% con S. Soc.	20,0%		33,3%	25,0%
		F	N	4	1	4	9
			% con Sesso	44,4%	11,1%	44,4%	100,0%
			% con S. Soc.	80,0%	100,0%	66,7%	75,0%
	Tot	N	5	1	6	12	
		% con Sesso	41,7%	8,3%	50,0%	100,0%	
		% con S. Soc.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

La tabella precedente, prende in considerazione un'altra variabile demografica, che si è visto nella parte teorica, poter condizionare le percezioni degli individui. Dall'osservazione di questa tabella, è possibile, infatti, notare che ancora una volta una delle variabili che ha a che fare con la famiglia, come quella dello status sociale, rappresenta una forma di condizionamento importante, nella formazione delle

percezioni sulle maggiori opportunità di carriera; anche se in misura meno incisiva rispetto all'ipotesi precedente.

In questo caso, un totale di 6 intervistati (tra uomini e donne celibi e nubili), ha affermato che l'uomo è maggiormente agevolato nella società, quanto a opportunità di carriera. Nella stessa direzione vanno 3 donne sposate. Soltanto un uomo sposato, ha affermato invece che le donne hanno maggiori opportunità di carriera, deviando in un certo modo, la tendenza generale dei gruppi in questa organizzazione. La comprensione di questi dati, conferma sicuramente quanto affermato dai teorici a proposito delle convinzioni degli individui sulla minore opportunità per le donne di sperimentare minori livelli di carriera, e sulla convinzione da parte dei lavoratori, dell'esistenza di questa realtà²⁷⁵. Si ribadisce inoltre e comunque il principio generale, secondo il quale compito dei manager, sarebbe quello di evitare la formazione di questi tipi di stereotipi, per raggiungere l'obiettivo di una corretta gestione delle risorse umane disponibili. Bisogna aggiungere inoltre che la dirigenza di questa azienda, mostra di non considerare spesso i principi posti alla base della gestione delle risorse umane secondo un'ottica basata sulla diversità, in quanto presenta idee che si dirigono in una direzione sostanzialmente opposta a quella fino a questo momento ipotizzata. Di seguito viene riportata un'osservazione, fatta proprio durante i primi contatti con l'azienda Beta:

Quando sono stato assunto, per avviare un nuovo progetto che coinvolgeva l'intero gruppo aziendale, mi è stato detto che avrei dovuto sostituire alcune donne in maternità, che secondo l'esperienza del dirigente che mi ha valutato, non sarebbero più rientrate al lavoro, per motivi legati alla costituzione della nuova famiglia, come d'altronde era già avvenuto in passato.

Questa considerazione, permette di comprendere essenzialmente il pensiero dominante secondo i managers aziendali che, sulla base delle proprie esperienze personali, e con un certo grado di pregiudizio, ritengono in generale la donna come enormemente condizionata dal proprio status sociale, e dalla presenza di eventuali figli. Questa osservazione, viene tra l'altro confermata anche dal fatto che per condurre

²⁷⁵ Si vedano a tal proposito, Hare – Mustin, op. cit. e Bridges e Miller, op. cit.

questo nuovo progetto, sia stato scelto un uomo esternamente all'azienda, e non una donna, tra le tante già disponibili e preparate. A continuazione si riportano altri supporti, per avvalorare quanto già affermato.

Tabella 4.22: Considerazioni personali sulla sex segregation delle mansioni: ripartizione per e numero dei figli (frequenze assolute e relative).

			Figli			Tot
Cons. pers. sulla sex segregation delle mansioni			0	1	2	
Esistono lavoro che solo un uomo può svolgere	Sesso	M	N	1		1
		% con Sesso	100,0%			100,0%
	F	N	3			3
		% con Sesso	100,0%			100,0%
	Tot.	N	4			4
		% con sesso	100,0%			100,0%
Lo svolgimento di un lavoro non dipende dal sesso	Sesso	M	N	2	2	4
		% con Sesso	50,0%	50,0%		100,0%
	F	N	10	1	3	14
		% con Sesso	71,4%	7,1%	21,4%	100,0%
	Tot.	N	12	3	3	18
		% con Sesso	66,7%	16,7%	16,7%	100,0%

L'utilità di introdurre un item, che misuri il grado di percezione sulla sex segregation delle mansioni, risiede nel fatto di valutare se esistono all'interno dell'azienda, lavoratori che credano nell'esistenza di lavori adatti maggiormente agli uomini piuttosto che alle donne, e che considerano quindi valido il principio secondo cui vi siano lavori che una donna non può svolgere o viceversa.

I lavoratori senza prole si mostrano anche in questo caso, maggiormente negativi su aspetti che riguardano la vita lavorativa in generale. In effetti, anche se la maggior parte dei soggetti intervistati, ritiene che lo svolgimento di un lavoro, non dipenda dal sesso di un lavoratore, vi sono alcuni lavoratori senza figli, che ritengono il sesso come fattore condizionante del tipo di attività che un lavoratore può svolgere.

Se si legge ed interpreta questo dato, secondo quanto visto in precedenza, si può comprendere come le donne in generale (grafico 4.2), ed i lavoratori senza figli, abbiano

una peggiore percezione di come vi siano, di fatto, ostacoli per uno sviluppo professionale adeguato, che non tenga conto delle differenze di genere. L'esistenza di stereotipi sulla natura aggressiva dell'uomo e sulla ricerca per le donne di un rapporto maggiormente orientato al dialogo ed ai rapporti sociali, insieme all'esistenza di pensieri, che riconducono in generale alla segregazione delle mansioni, conferma quanto visto nella parte teorica del terzo capitolo, nella quale si è affermato che i vantaggi per gli uomini si autoalimentano, innalzando barriere per le donne nella società²⁷⁶.

²⁷⁶ Tomaskovic – Devey e Skaggs, op. cit.

Tabella 4.23: Considerazioni personali su “le donne in generale hanno minori opportunità degli uomini: ripartizione per status sociale e sesso (frequenze assolute e relative).

				Status Sociale			
Considerazioni personali su "le donne in genere hanno meno opportunità di carriera degli uomini"				Nub / cel	Div / Sep	Spos / Conv	Tot
Tot. d'accordo	Sesso	M	N	1			1
			% con Sesso	100,0%			100,0%
		F	N	3		1	4
			% con Sesso	75,0%		25,0%	100,0%
	Tot	N	4		1	5	
		% con Sesso	80,0%		20,0%	100,0%	
Parz. d'accordo	Sesso	M	N			2	2
			% con Sesso			100,0%	100,0%
		F	N	5		4	9
			% con Sesso	55,6%		44,4%	100,0%
	Tot	N	5		6	11	
		% con Sesso	45,5%		54,5%	100,0%	
Parz. In disaccordo	Sesso	F	N	1	1		2
			% con Sesso	50,0%	50,0%		100,0%
	Tot	N	1	1		2	
		% con Sesso	50,0%	50,0%		100,0%	
Tot. In disaccordo	Sesso	M	N	1		1	2
			% con Sesso	50,0%		50,0%	100,0%
		F	N			2	2
			% con Sesso			100,0%	100,0%
	Tot	N	1		3	4	
		% con Sesso	25,0%		75,0%	100,0%	

Con l'ausilio della tabella 4.23, si possono analizzare i pensieri dominanti, relativamente alla considerazione che le donne hanno minori opportunità di carriera rispetto agli uomini. Otto donne nubili (tre totalmente d'accordo, e cinque parzialmente d'accordo), affermano che le donne hanno, in effetti, minori opportunità di carriera, rispetto agli uomini. Il numero di donne sposate che ammette l'esistenza di una sorta di barriera per emergere gerarchicamente nel mondo del lavoro, è inoltre di cinque unità

(una è totalmente d'accordo, quattro sono parzialmente d'accordo). Tale tendenza può essere ribadita, riportando una citazione, che è sembrata essere importante:

L'azienda Beta, ha posto in essere un processo di selezione per portare a termine un progetto. Molte delle donne, in maniera pacifica, ma allo stesso tempo critica nei confronti della dirigenza, si sono chieste perché assumere un'altra persona, proveniente dall'esterno, per portare a termine un progetto, quanto vi sono molte persone già al suo interno. Esse si chiedono soprattutto, perché assumere un ragazzo e non utilizzare una delle tante donne presenti all'interno dell'azienda. In effetti, tra i requisiti previsti, per svolgere questa mansione, vi era la disponibilità a viaggiare e trasferirsi anche temporaneamente, e la garanzia di portare a termine quanto iniziato, vista la delicatezza della mansione.

Inoltre la frase di una delle impiegate, che da molto tempo lavora alle dipendenze dell'azienda, rivolta ad un ragazzo sembra essere importante:

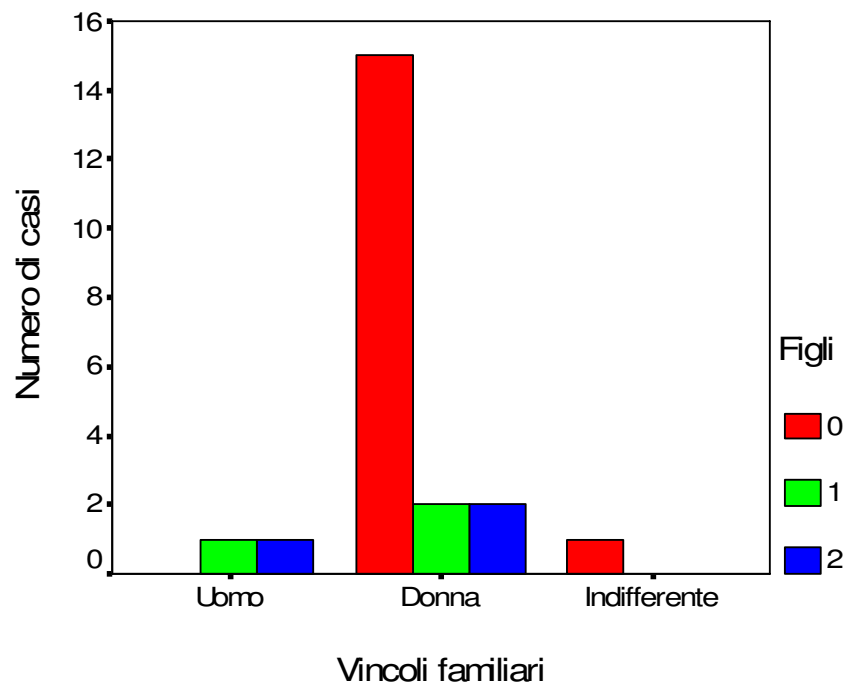
*“...tu che sei uomo, impegnati, visto che hai molte più possibilità di noi donne, quanto a carriera in questa azienda”.
Noi veniamo viste già dall'inizio come aspiranti madri e la possibile maternità ed un'assenza prolungata, ci impediscono di ricoprire posizioni importanti gerarchicamente...”.*

Mentre sembra esservi nelle donne, la consapevolezza dell'esistenza di queste barriere per la conquista di mansioni di maggior qualità e responsabilità, le risposte fornite dagli uomini, non si orientano in una direzione ben precisa. Alcune donne sposate però, confermando quanto visto anche in precedenza, rispondono che sono in totale disaccordo sulla questione proposta.

Si può ammettere quindi che le donne sposate e con figli, abbiano una maggiore tendenza a considerare la propria posizione come vantaggiosa, forse si ripete, rispetto a

quelle madri o mogli, che non possono dedicare tempo sufficiente allo svolgimento di un'attività lavorativa, neanche a tempo parziale. Con questo quindi si vuole ribadire che già il semplice fatto di poter lavorare, obbliga le donne con impegni familiari, ad assumere un atteggiamento differente, di fronte ai problemi che gli stereotipi sociali impongono.

Grafico 4.3: Percezioni sui vincoli familiari: distinzione per numero di figli.



Fino a questo momento, in linea generale, si sta assistendo ad un'interpretazione dell'ambiente interno organizzativo e degli aspetti legati alla vita quotidiana, da parte delle donne con pochi vincoli familiari, di tipo sicuramente non positivo.

In questo caso, è stata rappresentata la situazione nella quale ai lavoratori, è stato chiesto di attribuire il concetto di vincolo familiare, rispettivamente all'uomo, alla donna o a nessuno dei due. Come si evince chiaramente, dal grafico 4.3, la maggior parte dei lavoratori (esattamente 19 su 22), hanno risposto che il carattere dei vincoli familiari è attribuibile alla donna; soltanto in due casi all'uomo, e solo in uno indifferentemente all'uno o all'altro. Una delle questioni implicitamente proposte nel corso del lavoro trova quindi conferma nell'osservazione di questa realtà aziendale.

La divisione del lavoro nelle differenti mansioni di responsabilità viste²⁷⁷, la presenza di alcuni caratteri di natura biologica²⁷⁸ e di origine storico - evolutivo, in rapporto ai ruoli nella famiglia²⁷⁹, quali conseguenze genera nelle menti degli individui? Come tendenza generale in questa ricerca quindi, le maggiori conseguenze negative di questa serie di eventi dettati dalle percezioni, si avvertono soprattutto sulle giovani generazioni, e comunque su coloro che non hanno importanti vincoli familiari, come detto figli e / o partner. Secondo quanto già visto quindi questi aspetti, si ripercuotono necessariamente sulle aspirazioni di carriera in particolare delle donne, che vedono la loro situazione più difficile, rispetto a quella degli uomini, proprio alla luce dei vincoli sopra citati²⁸⁰.

4.4 LE PERCEZIONI NEL CONFRONTO TRA UOMO E DONNA NELL'AZIENDA BETA: IL CLIMA ORGANIZZATIVO

Prima di iniziare la rilevazione delle risposte alle questioni poste sullo svolgimento dell'attività lavorativa nello specifico, può risultare utile comprendere come i lavoratori in generale, percepiscano l'ambiente organizzativo. Una serie di items, rilevati attraverso l'uso del differenziale semantico, può essere di aiuto per comprendere la formazione degli stereotipi e come essi possono essere influenzati dalla considerazione dell'ambiente organizzativo da parte dei lavoratori.

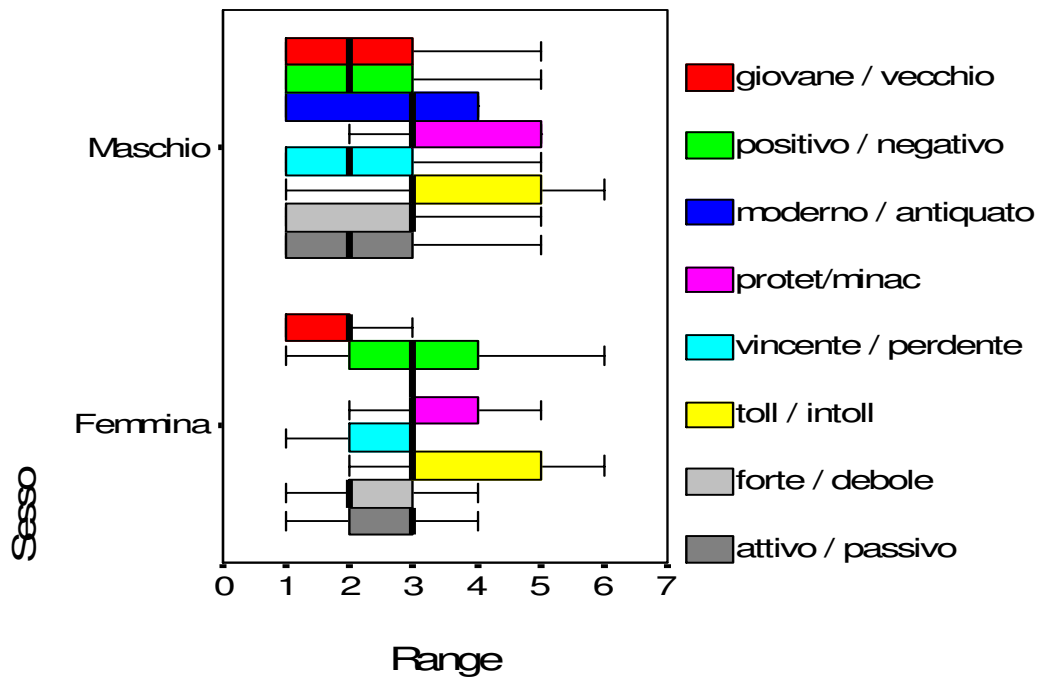
²⁷⁷ Si consulti la parte iniziale del capitolo, nella quale è stata svolta un'analisi delle differenti mansioni di responsabilità in rapporto all'intero gruppo aziendale, oggetto di studio.

²⁷⁸ Lippa, op. cit., Marini e Brinton, op. cit., Archer e Lloyd, op. cit.

²⁷⁹ Hare – Mustin, op. cit.

²⁸⁰ Si consulti Ely, op. cit.

Grafico 4.4: Percezione ambiente organizzativo: differenze tra uomo donna.



I grafici 4.4 e 4.5, presentati singolarmente per motivi di spazio, mostrano le risposte relativamente agli uomini ed alle donne, sulla considerazione che essi hanno a proposito del clima aziendale.

In generale, si può notare come gli uomini, abbiano fornito risposte in una direzione maggiormente orientata verso la parte positiva (concentrandosi le risposte, in prevalenza alla sinistra dei valori di mezzo), mentre le donne in una direzione piuttosto neutrale, con alcune tendenze al negativo.

Precisamente nel primo grafico, si può notare come uomini e donne nel complesso, percepiscano un ambiente relativamente giovane. E' da notare, come vi siano alcune risposte orientate verso la considerazione di un ambiente ritenuto più vecchio per gli uomini, rispetto alle donne, ma questo dato non distingue nettamente i due sessi.

Per quanto riguarda l'item positivo / negativo, le donne al contrario degli uomini, attribuiscono una maggiore carica negativa, alla valutazione del proprio ambiente organizzativo, essendo anche presenti tra le lavoratrici anche chi ritiene l'intorno fortemente negativo.

Sarebbe quindi importante riuscire a comprendere chi tra le donne (sposate, nubili, con o senza figli), incida maggiormente nella determinazione di questo aspetto, che sicuramente è rilevante nella definizione dei livelli di job satisfaction. Questo aspetto verrà approfondito più avanti.

Relativamente alla percezione della modernità o meno dell'ambiente organizzativo, le donne concentrano tutte le proprie risposte, intorno a valori centrali, risultando l'ambiente essere abbastanza moderno per tutte. Gli uomini al contrario, tendono a manifestare considerazioni non univoche, esprimendo valori che oscillano tra il moderno e l'antiquato in maniera indistinta. Da come visto in questo item, e considerando anche le valutazioni fatte precedentemente, si può vedere come le donne tendano ad avere una visione unificata su alcuni aspetti relativi all'azienda Beta ed ai valori in generale, denotando uno spirito "corporativo", decisamente maggiore rispetto agli uomini²⁸¹.

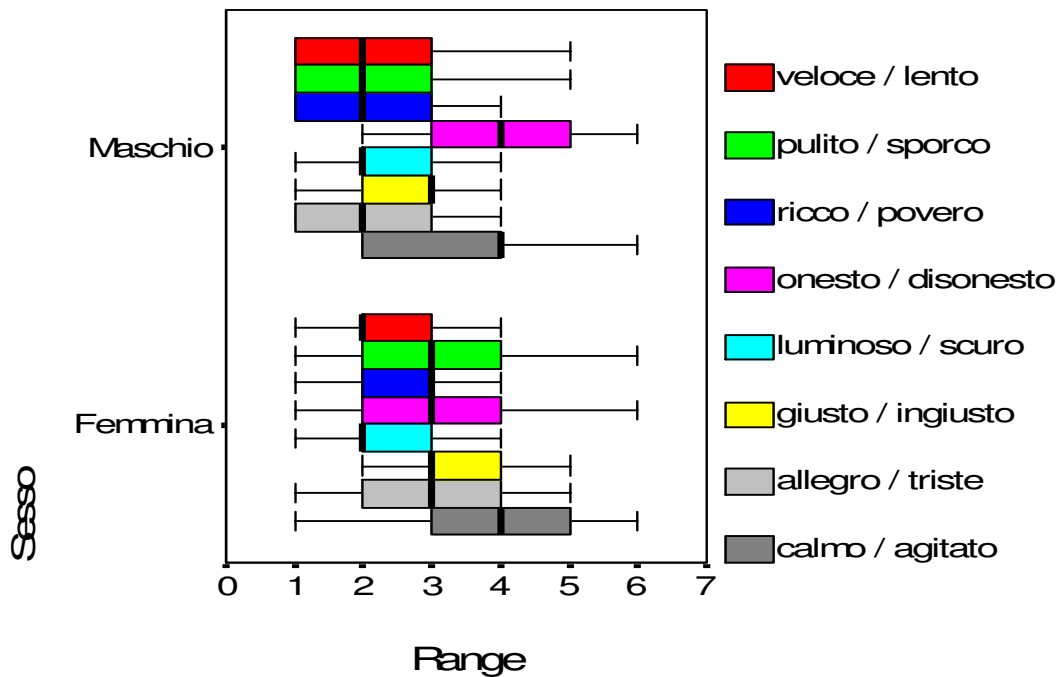
Al contrario, nel considerare l'ambiente protettivo o minaccioso, le donne si concentrano maggiormente nel fornire risposte che tendono a manifestare una certa discrezionalità, mentre gli uomini si orientano maggiormente verso la negatività di questo aspetto.

Non vi sono inoltre sostanziali differenze di genere tra la considerazione dell'azienda come perdente o vincente, oltre che tollerante ed intollerante.

Gli items relativi alla percezione della positività o meno del clima organizzativo, mostrano per contro una concentrazione dei valori per le donne, maggiormente orientata alla parte centrale, considerando inoltre la presenza di valori estremi nei poli negativo e positivo, mentre gli uomini sembrano essere molto più ottimisti su questi aspetti.

²⁸¹ Questo dato quindi conferma le considerazioni generali fatte da Lippa, op. cit., che ammette che le donne hanno una maggiore capacità di socializzazione nell'intorno in cui vivono.

Grafico 4.5: Percezione ambiente organizzativo: differenze tra uomo donna.



Un'osservazione complessiva del secondo grafico mostra, al pari del primo, come vi sia una maggiore tendenza generale nelle donne, verso alla considerazione di un ambiente organizzativo maggiormente negativo. E' da puntualizzare però, che non si tratta di valori che si dirigono decisamente in questo senso.

È possibile notare, come vi sia per gli uomini un'idea dell'ambiente organizzativo allo stesso tempo veloce, pulito e ricco, mentre per le donne una considerazione marcatamente più negativa.

Relativamente alla considerazione dell'onestà relativa sempre all'azienda, la donna assume una posizione maggiormente moderata in relazione all'uomo, al quale l'ambiente sembra essere abbastanza disonesto.

Molto importante inoltre è la considerazione del grado di giustizia percepita nell'organizzazione, che in questa sede può essere interpretata, considerando gli items, che verranno analizzati più avanti, come equa opportunità di carriera e trattamento, rispetto agli altri gruppi. Gli uomini hanno risposto prevalentemente, indicando un ambiente giusto o abbastanza giusto, riflettendo di fatto queste percezioni, la

ripartizione delle mansioni di maggiore responsabilità, vista nei paragrafi precedenti. Le donne al contrario, concentrano le proprie risposte, intorno a valori che esprimono maggiore ingiustizia negli ambienti di riferimento. Da notare che non sono mancate risposte estreme, che manifestano chiara ingiustizia percepita.

Infine i due items allegro / triste e calmo / agitato, rispecchiano le tendenze generali, in cui la donna considera l'ambiente organizzativo relativamente più negativo rispetto agli uomini.

Nel complesso si ritiene che da questa analisi siano emersi elementi validi, tali da poter essere utilizzati nel prosieguo, come ad esempio l'esistenza di fattori che inducono le donne, a considerare l'ambiente organizzativo nel complesso maggiormente negativo rispetto agli uomini. Soprattutto l'indicazione di una percezione di ingiustizia per le donne, contribuisce a confermare l'ipotesi alla base di questo lavoro, che mira essenzialmente a scoprire quali sono i gruppi che sono coinvolti maggiormente in queste idee. Soltanto l'identificazione di questi gruppi, si è visto poter contribuire maggiormente alla comprensione dei problemi, posti alla base dell'esistenza degli stereotipi su alcuni aspetti sociali e lavorativi, per permettere ai dirigenti di intervenire efficacemente.

4.4.1 DIFFERENZIAZIONE ED INTEGRAZIONE NEI GRUPPI

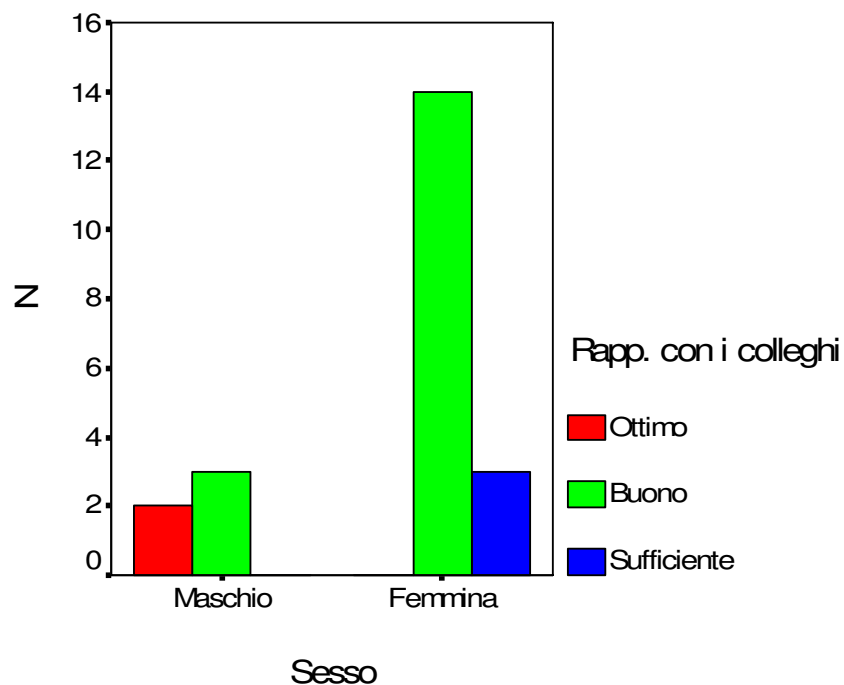
Gli individui, si è visto essere considerati gli attori a partire dai quali prende forma l'azione organizzativa²⁸². Un aspetto importante, si è visto inoltre essere la trasposizione dei comportamenti umani individuali sui gruppi, e l'importanza delle conseguenze sull'intera organizzazione. Ci si riferisce in particolare all'integrazione, definita in senso molto ampio, come il rapporto esistente tra lavoratori, in un dato momento nell'organizzazione. All'interno degli items del questionario, e durante l'osservazione partecipante, sono stati quindi implementati una serie di strumenti, per verificare la bontà di queste relazioni, nel rapporto tra uomo e donna, per effettuare una valutazione

²⁸² Si consulti a tal proposito, il secondo capitolo e gli apporti di Albert e Whetten, op. cit.

del gender gap in questa dimensione²⁸³. Le relazioni esistenti tra i gruppi, si ritiene rappresentino per questo motivo, buoni strumenti di osservazione per comprendere la natura dei rapporti esistenti tra gli individui e l'organizzazione, in particolare nella valutazione del rapporto con i propri colleghi²⁸⁴.

L'importanza di definire inoltre le relazioni all'interno dei gruppi è significativa in quanto, come affermato nei capitoli precedenti, gli individui palesando i confronti posti in atto con gli altri colleghi (anche inconsciamente), attivano processi che li spingono a tenere un comportamento, piuttosto che un altro.

Grafico 4.6: Percezione rapporto con i propri colleghi: distinzione per genere.



In base a quanto detto, il grafico precedente può essere utilizzato per descrivere le percezioni dei lavoratori all'interno dell'azienda, e per tentare di interpretare la qualità delle relazioni esistenti tra di loro.

²⁸³ L'importanza di disporre di una serie di indicatori delle relazioni è stata replicata, secondo le indicazioni di Lawrence e Lorsch, op. cit., e Halpern, op. cit., che affermano che il complesso di relazioni esistenti (assimilate, come detto alle relazioni informali), contribuisce a determinare il differente grado di diversità in una data organizzazione (cfr. capitolo 2).

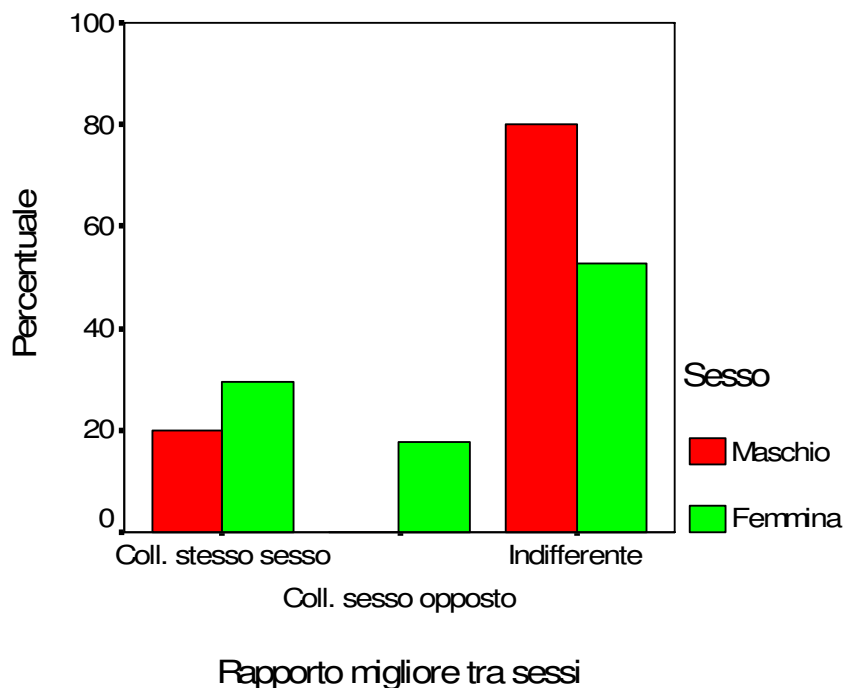
²⁸⁴ Krachardt e Porter, op. cit.

Alla domanda volta all'identificazione del rapporto con i propri colleghi in generale, si può osservare come le donne, abbiano infatti affermato in maggioranza che esso è buono in generale, e solo alcune invece hanno manifestato una valutazione sufficiente. Gli uomini, hanno definito questo rapporto, concentrandosi in prevalenza su valori di "ottimo" e "buono", denotando sicuramente una positiva considerazione dei rapporti sociali all'interno dell'azienda Beta, con tutti i propri colleghi in generale. Questo dato, va in direzione di quanto visto nella parte teorica, nella quale è stato affermato che le donne, hanno una maggiore attitudine a gestire i rapporti sociali ed a migliorare l'integrazione sociale con i membri dell'organizzazione. Allo stesso tempo, è rilevabile una relativa bontà nei rapporti all'interno dell'azienda, testimoniata dall'assenza di risposte negative a questa domanda. Questo dato, interpretato alla luce di quanto affermato da Sheldon (1971), potrebbe dimostrare una maggiore partecipazione alle attività aziendali (achievement), da parte dei dipendenti. Questo fenomeno, sembra peraltro essere dimostrato dall'osservazione sul campo, dalla quale emerge che i dipendenti sono molto attivi, e rispondono in tempi relativamente brevi alle richieste dei rispettivi responsabili dei dipartimenti.

Quanto detto conferma inoltre, in accordo con quanto affermato da Hielman e Kram (1978), che in un'organizzazione female dominated, si possono sperimentare migliori relazioni sociali, derivanti come già detto appunto da una migliore capacità delle donne di gestire i rapporti con gli altri individui²⁸⁵.

²⁸⁵ Cfr. cap. 3, nella parte dedicata alla carriera delle donne.

Grafico 4.7: Percezione rapporto qualità dei rapporti tra sessi (percentuale): distinzione per sesso.



Una situazione differente, viene mostrata nel grafico 4.7, nel quale si descrivono le risposte fornite alla domanda relativa all'identificazione del miglior tipo di rapporto con i colleghi, in relazione al sesso. La maggior parte dei lavoratori, ha risposto che non vi è nessuna preferenza, circa la bontà delle relazioni con l'uno, piuttosto che con l'altro sesso. È da notare comunque che alcune donne, hanno risposto che hanno un miglior rapporto con i colleghi del sesso opposto, mentre nessun uomo dimostra questa tendenza. Questo dato quindi, si spinge ancora una volta, verso la definizione della donna, come maggiormente in grado di gestire le relazioni, anche con gruppi di riferimento differenti da quelli di appartenenza. Nella stessa direzione, vi sono alcune risposte che denotano una leggera prevalenza di donne, che dimostrano un migliore rapporto con i colleghi dello stesso sesso.

In generale si può affermare, che questa serie di informazioni, non fornisce risultati importanti. Se non altro, si può evincere che per alcune donne esiste la tendenza a coalizzarsi, pensando che un rapporto migliore, possa essere costruito con persone appartenenti al proprio gruppo, includendosi per questo, insieme a persone che presentano simili caratteristiche. Non sembra però questo il caso, in quanto la maggioranza, come detto, ha dimostrato indifferenza al problema. Sembra piuttosto

rilevarsi una tendenza che in accordo a quanto affermato da Baron e Pfeffer (1994), dimostra, che le risposte dei membri agli stimoli dell'ambiente interno, riflettono in generale il comportamento assunto dagli altri membri dell'organizzazione, e più precisamente quello del rispettivo gruppo di appartenenza, come nel caso della formazione degli stereotipi.

4.4.2 IL GENDER GAP ED IL RAPORTO CON LE PERCEZIONI SULL'ATTIVITA' LAVORATIVA: IL COINVOLGIMENTO

Scopo principale di questa analisi è, come emerso nel corso del lavoro, quello di mostrare i pensieri dominanti, che fanno capo soprattutto alle donne, relativamente all'importanza attribuita al proprio lavoro, ed agli avvenimenti legati alla vita quotidiana, nel tentativo di tracciare una differenza con ciò che invece viene esplicitato da parte degli uomini.

Bisogna pensare, che accanto alla considerazione dell'importanza della propria attività lavorativa, coesistono una serie di altri fattori, che non bisogna dimenticare, per poter comprendere meglio il motivo per cui vengono prese determinate decisioni, piuttosto che altre. L'emanazione di alcune leggi (come visto a proposito dell'Affirmative Action), se da un lato hanno favorito il progressivo ingresso nel mondo del lavoro, da parte dei gruppi svantaggiati come le donne, dall'altro hanno invece provocato la nascita di altrettanti movimenti, che vanno nella direzione opposta²⁸⁶. Gli avvenimenti che si sviluppano nella società, alimentano la formazione degli stereotipi²⁸⁷ innalzando, come nel caso dell'Affirmative Action, vere e proprie barriere all'entrata per alcuni gruppi di lavoratori.

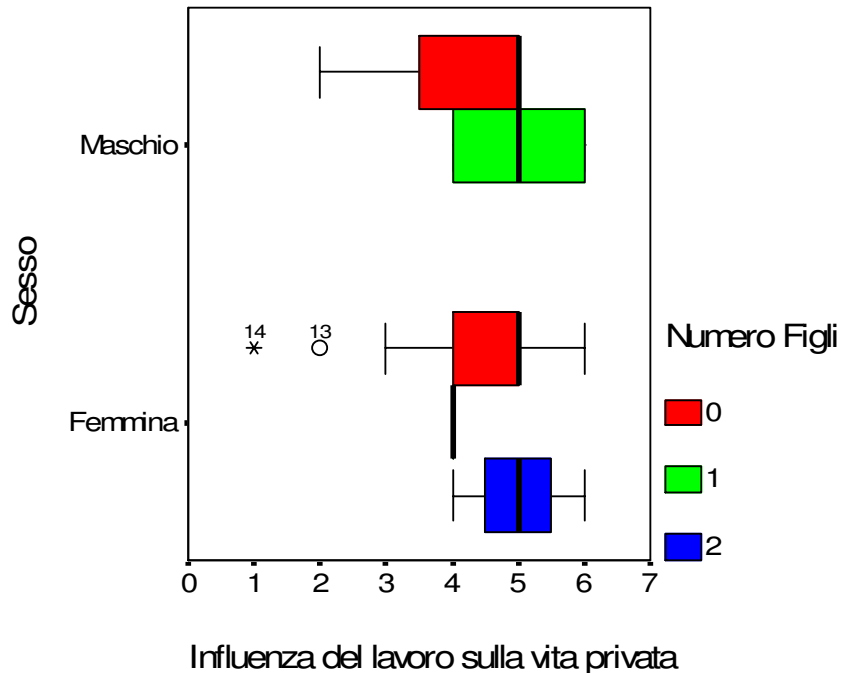
Di seguito, viene proposta un'analisi, il cui scopo è quello di verificare se esistono pensieri dominanti nell'organizzazione, che prefigurano la donna come svantaggiata all'interno dell'azienda, con lo scopo di vedere le differenze presenti con il sesso

²⁸⁶ Si è fatto riferimento alle leggi sul sollevamento massimo dei pesi, che hanno in effetti provocato l'esclusione delle donne dallo svolgimento di alcuni lavori (Cfr. capitolo 1).

²⁸⁷ Nevia e Gutek, op. cit.

maschile, oltre che all'interno dello stesso gruppo femminile (ovvero considerando differenti combinazioni di fattori)²⁸⁸.

Grafico 4.8: Influenza lavoro sulla vita privata: ripartizione per sesso e numero di figli.



In un item del questionario, è stato chiesto quale fosse il grado di influenza esercitato dal lavoro, sulla vita privata di ciascun lavoratore. Il grafico 4.8, mostra la ripartizione per sesso e numero di figli alle risposte fornite.

Gli uomini senza figli, affermano in prevalenza che il proprio lavoro influisce sulla vita privata, in maniera moderata, con un valore medio delle risposte orientata invece verso “molto”. Vi è però un caso isolato (sui cinque uomini presenti), che ha presentato una bassa influenza del lavoro sulla vita privata. Gli uomini con un figlio, vedono invece il proprio lavoro, influire in misura maggiore sulla propria vita privata, in quanto la maggior parte delle risposte si concentra tra i valori 4 e 6, che indicano nella scala Likert prescelta, un’influenza media ed al contempo rilevante del lavoro sulla vita privata. Questo dato, secondo quanto affermato da Hare – Mustin (1988), può essere

²⁸⁸ Si consulti la parte del capitolo, nella quale si è parlato dei gruppi che hanno maggiori opportunità di carriera in generale.

ricollegato ai cambiamenti in atto nella società, che prevedono una più equa ripartizione dei carichi familiari tra uomo e donna, e di conseguenza maggiori implicazioni per gli uomini nei problemi domestici.

La situazione relativa alle donne sembra essere differente. Un'osservazione d'insieme, mostra infatti che le donne con 2 figli, percepiscono la propria attività lavorativa, con maggiori implicazioni nella vita privata. In questa situazione, le donne senza figli (quindi con meno vincoli familiari), come logicamente ci si aspettava, percepiscono una più ridotta influenza, rispetto a quelle con maggiori vincoli.

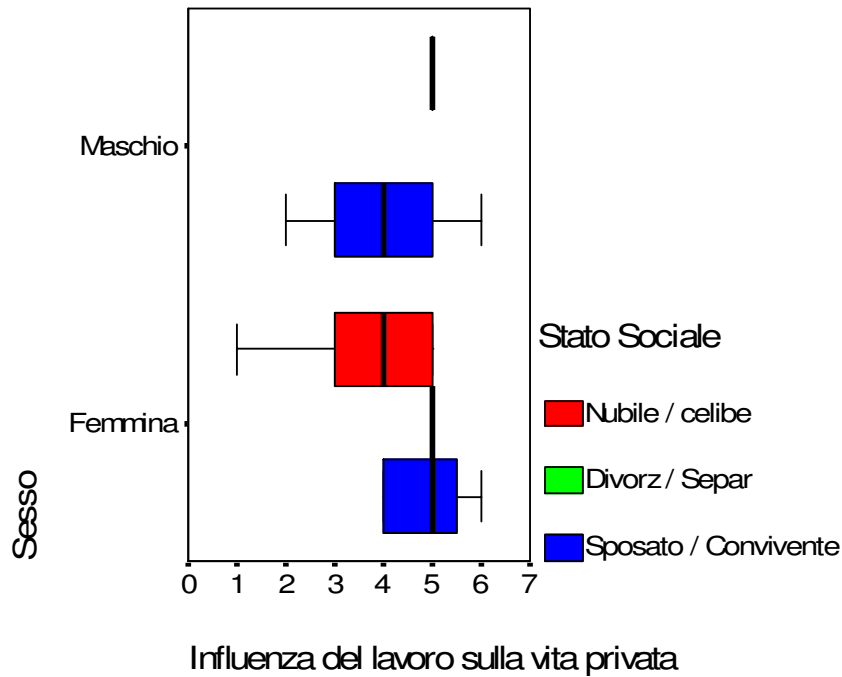
Bisogna considerare la valutazione di questo item, con tutte le cautele d'obbligo, in quanto la stessa struttura di orari, ampiamente criticata dalla maggior parte dei dipendenti, potrebbe aver influito sulle risposte fornite alla domanda. Nonostante le limitazioni osservate, la presenza di risposte tendenti a dimostrare una maggiore influenza del lavoro sulla vita quotidiana delle donne con figli, permette di inferire sicuramente che esse sono maggiormente influenzate dai vincoli familiari. Quanto affermato trova in parte conferma nella rilevazione di alcuni eventi riportati di seguito, come prodotto dell'osservazione sul campo:

Due delle dipendenti, si sono trasferite dalle rispettive città di appartenenza, per seguire i propri mariti, che sono stati trasferiti per motivi di lavoro. Esse hanno riferito, che la nuova città, non è di loro gradimento, ed avrebbero fatto volentieri a meno di trasferirsi, se non fosse stato per il lavoro dei rispettivi coniugi. Intanto, parlando del loro lavoro, una di loro afferma che svolge questa attività, come un qualcosa di supplementare a quella svolta dal marito, che economicamente parlando, rappresenta la parte più cospicua delle entrate della famiglia.

Quanto osservato nel grafico, unitamente agli episodi verificati sul campo, si coniugano con quanto affermato nella parte teorica, soprattutto relativamente alle differenti ambizioni di carriera presenti tra uomo e donna. Hanson e Pratt (1991), si riferiscono ad esempio alle differenze uomo / donna, nella ricerca di un posto di lavoro. Si può, in effetti, inferire dalla realtà analizzata, come le donne manifestino

maggiormente, gli effetti della duplicità dei ruoli ricoperti, giustificando quella parte di stress, definita nel secondo capitolo, e che si è visto incidere sulla qualità della vita lavorativa delle donne stesse.

Grafico 4.9: Influenza lavoro sulla vita privata: ripartizione per sesso e status sociale.



Con il grafico 4.9, si vuole analizzare la stessa situazione, verificando l'influenza invece dello status sociale dei lavoratori.

Relativamente alle donne, si può osservare come quelle nubili (che si è detto essere considerate come libere sostanzialmente da vincoli di natura familiare), pensino che il lavoro influisca meno sullo sviluppo della propria vita privata. In media, esse hanno risposto che l'influenza è "medio alta", in relazione alle donne sposate, la cui influenza percepita è invece "alta". Rilevante è la differenza tra uomini sposati e donne sposate. Per i primi, le risposte si concentrano in prevalenza tra un livello di influenza percepita "medio bassa" e "medio alta", denotando sicuramente meno implicazioni sfavorevoli, rispetto alle donne, e confermando quanto visto precedentemente, a proposito dei lavoratori con figli.

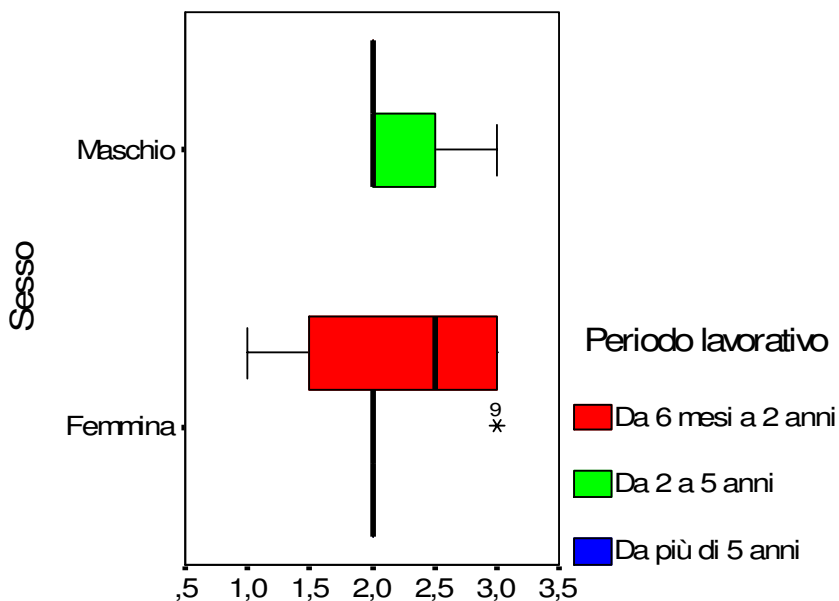
Tabella 4.25: Percezione importanza del lavoro svolto per l'azienda: ripartizione per periodo lavorativo (frequenze assolute e relative).

		Periodo lavorativo			Tot
		Da 6 mesi a 2 anni	Da 2 a 5 anni	Da più di 5 anni	
Percezione importanza per l'azienda del lavoro svolto	Molto	1			1
	Abbastanza	3	10	4	17
	Poco	2	2		4
Tot		6	12	4	22

Si è detto in precedenza, che i dirigenti dell'azienda Beta, molto spesso collegano la fiducia riposta in un dipendente, al periodo di tempo lavorativo di ciascuno di essi. In un certo senso, è come se l'azienda valutasse il lavoratore, in base al requisito principale del periodo in cui un soggetto è assunto alle proprie dipendenze. Come si evince dalla tabella precedente, in effetti, il numero di persone che percepisce come buona, la propria attività lavorativa, in funzione degli standard considerati dalla dirigenza cresce, al crescere del periodo lavorativo svolto (14 lavoratori in totale, assunti da 2 a più di 5 anni, percepiscono una positiva valutazione del proprio operato, da parte della dirigenza). Questa tendenza, riflette quanto spiegato nel corso del primo capitolo, a proposito del positivo riflesso della tenuta organizzativa, sugli aspetti emozionali degli individui appartenenti alle organizzazioni. Questo risultato, sembra peraltro trovare conferma nell'osservazione sul campo, dalla quale risulta che i membri che sperimentano maggiori livelli di organizational tenure, sembrano godere di maggiori livelli di integrazione sociale tra di loro e con i nuovi membri dei gruppi anche se, secondo quanto da loro stessi affermato, le attività lavorative in cui sono impegnati, non li soddisfano in maniera incisiva. Inoltre, i membri che sperimentano maggiori livelli di organizational tenure, sembrano essere maggiormente soddisfatti del lavoro che svolgono²⁸⁹.

²⁸⁹ Si consulti a tal proposito, il terzo capitolo, nella sezione relativa alle conseguenze di positive percezioni sui rapporti nell'organizzazione.

Grafico 4.10: Percezione importanza del lavoro svolto per l'azienda Beta: ripartizione per sesso e periodo lavorativo.



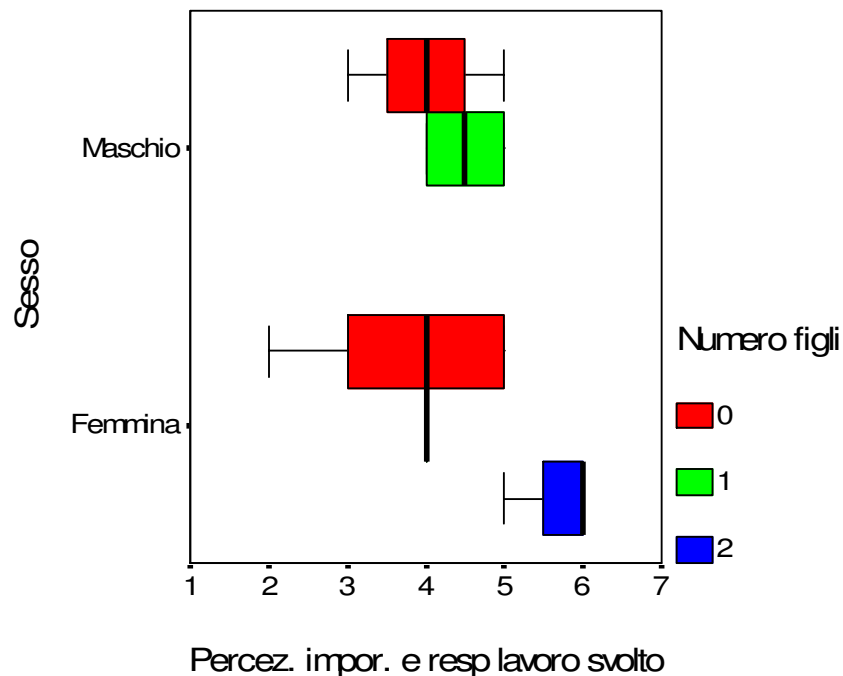
Percezione importanza per l'azienda del lav. svolto

Il grafico precedente, contribuisce a chiarire ulteriormente, la tabella sulla percezione dell'importanza del lavoro svolto, presentata poco prima. Le donne che lavorano nell'azienda da poco tempo, hanno una percezione dell'importanza del proprio lavoro per l'azienda che va, a parte un caso isolato, da "abbastanza" a "poco", con una tendenza media rivolta maggiormente verso valori bassi. Le donne assunte da due a più di cinque anni invece, hanno una migliore percezione dell'importanza che l'azienda Beta attribuisce al proprio lavoro, dimostrando la loro maggiore percezione di positività, rispetto alle donne appena entrate nell'organizzazione. Differente è la situazione degli uomini, i quali non percepiscono in maniera del tutto positiva la valutazione del proprio lavoro, da parte della dirigenza.

La situazione descritta, in particolare quella relativa agli uomini, non sembra però riflettere, quanto osservato sul campo, in quanto ad esempio il livello dei salari degli uomini è tendenzialmente maggiore, rispetto a quello delle donne, proprio in virtù dei

maggiori livelli contrattuali utilizzati per gli stesi²⁹⁰. La non perfetta aderenza con quanto osservato, è dimostrata anche dal fatto che in generale gli uomini presenti, in maggioranza e a parte qualche eccezione, sono relativamente indipendenti, dediti a mansioni che richiedono maggiori skills e competenze, rispetto alle donne. E' da notare inoltre che tra le donne soltanto tre, svolgono il loro lavoro in completa autonomia. La negativa percezione dell'importanza del proprio lavoro per l'azienda da parte degli individui, potrebbe derivare da un generalizzato clima di sfiducia, riposta soprattutto nella qualità degli orari di lavoro e delle mansioni che come detto, non vengono in genere percepite dal personale dipendente in maniera positiva.

Grafico 4.11: Percezione importanza e responsabilità lavoro svolto: ripartizione per sesso e numero dei figli.

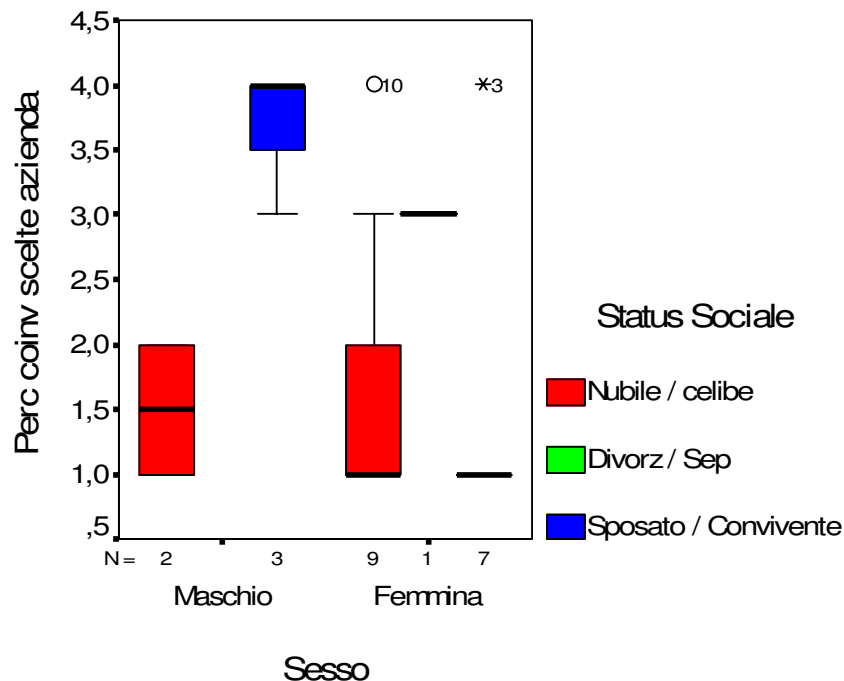


L'informazione che si può estrapolare dal grafico 4.11, conferma ancora una volta, le negative percezioni dei gruppi di lavoratori di donne senza vincoli familiari, composti in maggioranza, da lavoratrici con età media meno elevata. Allo stesso tempo, viene

²⁹⁰ Quest'ultimo dato, conferma quanto affermato da Devey e Skaggs, op. cit., che parlano dei differenti livelli retributivi, rilevati tra uomini e donne del loro campione di ricerca.

confermata anche la tendenza dei gruppi femminili con due figli, di credere che il proprio lavoro, sia importante e preveda un certo grado di responsabilità per il suo svolgimento. Questo grafico forse più di tutti, contribuisce a rendere effettiva l'ipotesi secondo la quale i lavoratori di questa azienda, soprattutto donne senza vincoli familiari e con un periodo lavorativo non elevato, hanno percezioni peggiori per quanto riguarda la propria attività lavorativa, in funzione anche delle prospettive future, rispetto invece ai lavoratori con maggiori vincoli familiari (ed in particolare rispetto alle donne). In effetti, si nota essenzialmente la presenza di una dicotomia tra le stesse donne, che manifestano tendenze opposte verso stesse variabili percettive. Questo fatto, permette di poter considerare, almeno secondo quanto visto, che i vincoli familiari, possono avere un ruolo decisivo, nella formazione degli stereotipi, anche in stessi gruppi sociali (come le donne quindi).

Grafico 4.12: Percezione coinvolgimento scelte azienda Beta: ripartizione per sesso e status sociale.



Le percezioni sul coinvolgimento dei dipendenti nelle scelte aziendali, provengono in massima parte dalle valutazioni che essi fanno, circa l'importanza e la responsabilità per il lavoro svolto, anche se come afferma Bombelli (2009), a volte situazioni che sono

temporanee come la maternità, ne modificano l'importanza. Nel grafico 4.12, si può notare come il fattore status sociale, influisca in maniera importante, sia sui gruppi femminili, che su quelli maschili. Questo dato può essere spiegato sicuramente dal fatto che i lavoratori non sposati, come detto di età relativamente più giovane, hanno anche un minore periodo di tempo lavorativo nell'azienda analizzata. Come detto in precedenza quindi, la variabile della tenuta organizzativa, incide ancora una volta, nel determinare la formazione dei pensieri dominanti. Relativamente alle donne nubili però, il valore medio delle risposte, è "molto poco", dato che esprime il minor grado di percezione nel coinvolgimento delle scelte prese dalla direzione. Decisamente più ottimistiche, risultano essere le risposte fornite da uomini e donne sposate, che confermano le precedenti tendenze di percezioni positive.

L'analisi descrittiva di dati, trova ulteriore supporto nell'osservazione, dalla quale emerge che nella maggior parte dei casi, la dirigenza per svolgere lavori di segreteria, si rivolge alle donne. Emblematica appare la seguente narrazione, registrata nell'agosto del 2009:

Uno dei responsabili esterni, aveva la necessità di preparare lettere postali, per spedire alcuni documenti. Rivolgendosi ad una delle ragazze, che da più tempo lavora alle dipendenze dell'azienda Beta, ha provocato una reazione negativa, dettata secondo la donna, dal fatto che il responsabile, poteva rivolgersi direttamente al suo collaboratore, maschio. La donna lamentava il continuo ricorso al suo gruppo di lavoro, per risolvere problemi semplici, che tutti erano in grado di risolvere.

In effetti, proprio il processo di formazione delle decisioni da parte dei dirigenti aziendali, tende ad escludere la maggior parte dei dipendenti con periodi lavorativi brevi, rivolgendosi come detto, nella maggior parte dei casi, a consulenti esterni, nella quasi totalità dei casi di sesso maschile. Secondo quanto affermato da Tajfel (1972), questa serie di fattori, contribuisce a formare stereotipi tra i gruppi maggiormente svantaggiati, prefigurandosi come barriera per essi stessi.

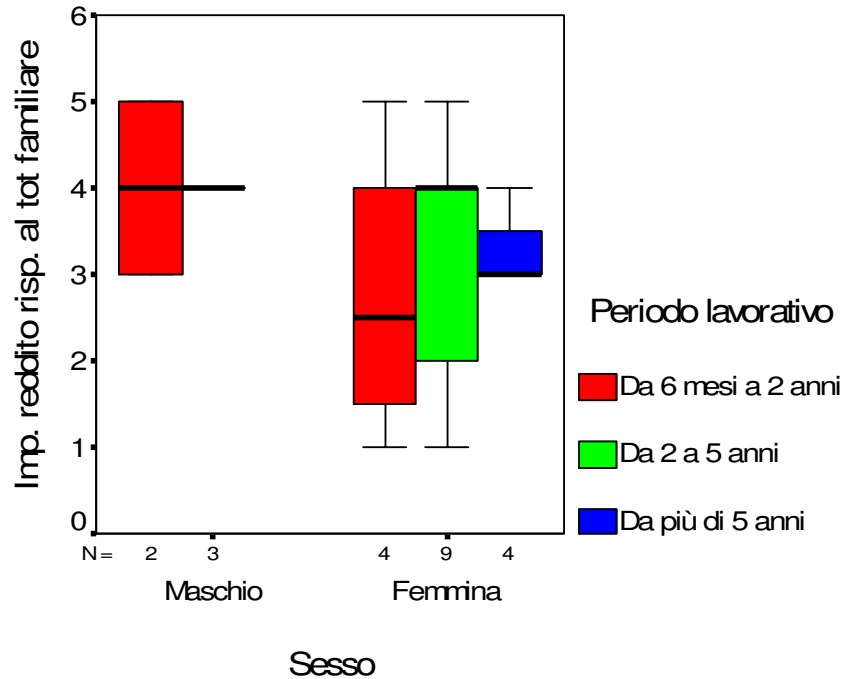
Tabella 4.26: Percezione incidenza storia aziendale: ripartizione per sesso (frequenze assolute e relative).

			Sesso		Tot
			M	F	
Percezione incidenza sulla storia aziendale	Molto poco	N		6	6
		% con Perc inc storia az.		100,0%	100,0%
		% con Sesso		35,3%	27,3%
	Poco	N	1	4	5
		% con Perc inc storia az.	20,0%	80,0%	100,0%
		% con Sesso	20,0%	23,5%	22,7%
	Mediam. poco	N	3	4	7
		% con Perc inc storia az.	42,9%	57,1%	100,0%
		% con Sesso	60,0%	23,5%	31,8%
	Mediam. alto	N	1	2	3
		% con Perc inc storia az.	33,3%	66,7%	100,0%
		% con Sesso	20,0%	11,8%	13,6%
	Alto	N		1	1
		% con Perc inc storia az.		100,0%	100,0%
		% con Sesso		5,9%	4,5%
Tot	N	5	17	22	
	% con Perc inc storia az.	22,7%	77,3%	100,0%	
	% con Sesso	100,0%	100,0%	100,0%	

Collegata con la percezione del coinvolgimento sulle scelte aziendali, è l'importanza delle percezioni relative all'incidenza sulla storia aziendale, attraverso il proprio lavoro. In effetti, quanto visto nel grafico 4.12, trova conferma nella tabella 4.26, nella quale 14 donne su 22, non si sentono condizionare particolarmente il processo storico – evolutivo della propria azienda. D'altronde, la tendenza per gli uomini, risulta essere, anche se di poco, leggermente orientata alla positività, rispecchiando di fatto quanto affermato ed osservato nei precedenti paragrafi, a proposito del maggior coinvolgimento da parte degli uomini, nei processi di formazione delle scelte rilevanti dell'azienda Beta.

4.4.3 IL RAPPORTO TRA AZIENDA E DIPENDENTI NELL'OTTICA "GENDER DIVERSITY"

Grafico 4.13: Importanza reddito rispetto al totale della famiglia: ripartizione per sesso e status sociale.



È bene ora considerare uno degli aspetti che influisce sul grado finale di job satisfaction: la soddisfazione per la retribuzione. Nel questionario, per rispettare i vincoli di riservatezza, non è stato chiesto la quota di salario percepita da ciascun lavoratore, valutando invece l'importanza che ciascuno di essi attribuisce alla propria retribuzione, in rapporto a quella familiare.

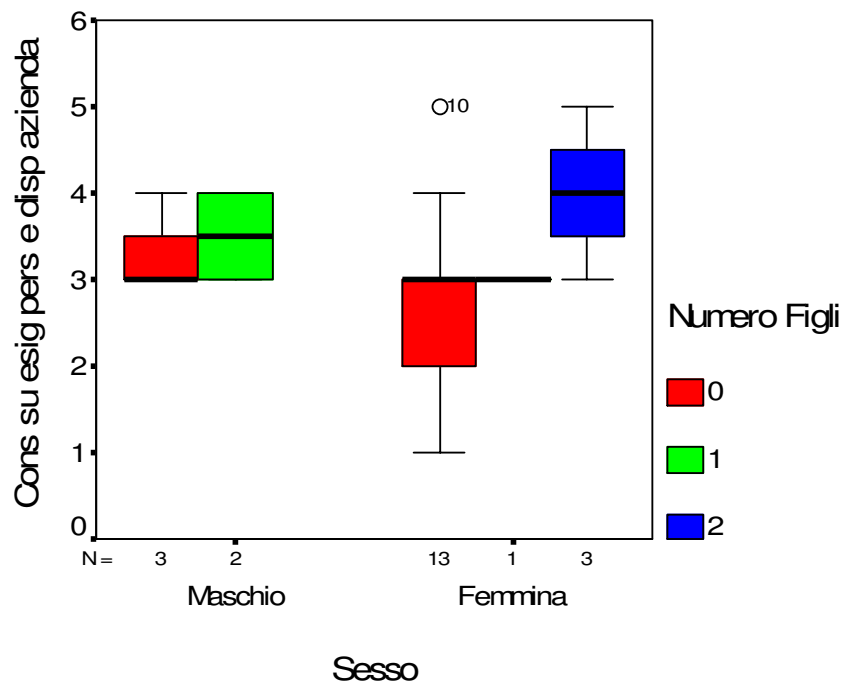
Soffermandosi ancora sulle risposte fornite dalle donne con un basso periodo lavorativo, si può osservare che le risposte sono concentrate essenzialmente tra i valori 1,5 (corrispondente a poco più di "molto poco" e 4, che esprime una considerazione "medio alta" di influenza del reddito percepito). Da notare che in generale, in una scala Likert posta da 1 a 6, nessuno ha scelto il valore massimo, mentre vi è qualcuno (sia donne assunte da meno di 2 anni, che donne assunte in un periodo da 2 a 5 anni), che ritiene il suo reddito influire in maniera molto scarsa sul totale familiare. La

considerazione delle donne assunte da più di 5 anni, va nella stessa direzione di quanto visto in precedenza.

L'analisi di questo aspetto, che si ricordi si riferisce ad un'azienda di tipo female dominated, può essere ricondotta alla considerazione proposta in sede di analisi teorica, di alcuni autori, che affermano che in generale i più bassi livelli retributivi, sono dettati dalla situazione secondo la quale le donne si accontentano del proprio lavoro, perché lo intendono come complementare rispetto a quello del proprio marito²⁹¹.

Questa situazione si può comprendere ulteriormente, pensando che secondo quanto detto da molte donne, esse si muovono anche in direzioni differenti, “*non accontentandosi del semplice lavoro di segretarie*”, che sono chiamate a ricoprire in questa azienda.

Grafico 4.14: Considerazioni personali sulla disponibilità dell'azienda Beta a risolvere i problemi personali: ripartizione per sesso e numero di figli.



²⁹¹ Hersch e Viscusi, op. cit. e Hanson e Pratt, op. cit.

Nel corso di questo lavoro, si è più volte ribadito il concetto della pluralità dei ruoli ricoperti da alcuni gruppi di lavoratori, come le donne. Questa numerosità, se da un lato porta le stesse donne ad essere maggiormente soddisfatte per il proprio lavoro, dall'altro invece conduce molte volte a conflitti inter – ruolo, che si risolvono soprattutto in problemi di conciliazione di un'attività lavorativa, con gli impegni familiari²⁹². Uno dei fattori che influisce in maniera positiva nell'attenuare questi conflitti, è rappresentato dalla disponibilità delle aziende a concedere orari maggiormente flessibili, venendo incontro alle esigenze del personale dipendente. In questo modo, è stato introdotto un item, che pretende misurare le considerazioni personali sulla disponibilità aziendale. Come si può chiaramente notare le donne con due figli, affermano che l'azienda Beta in particolare riesce a venire incontro alle proprie esigenze personali. Questo fatto è tuttavia confermato dall'osservazione sul campo, dalla quale risulta che i dirigenti tentano sempre di venire incontro alle esigenze di chi presenta problemi particolari, anche di orario. Si riporta inoltre una citazione di una delle donne sposate e con figli:

Una delle donne, afferma di aver scelto di svolgere questo lavoro ed in particolare proprio alle dipendenze dell'azienda Beta, perché le viene concesso di lavorare in orari a lei accessibili e compatibili con le proprie esigenze di madre e moglie, oltre che per seguire il marito negli spostamenti dovuti al proprio lavoro.

Per contro, le donne senza vincoli familiari, hanno una peggiore considerazione, circa la disponibilità dell'azienda Beta, verso le proprie esigenze, che per alcuni versi sembra essere inspiegabile. Sono presenti tra di esse, lavoratrice che addirittura affermano che l'azienda Beta, non viene per nulla incontro alle esigenze personali. Quest'ultimo dato, è rappresentativo di come le cattive percezioni in generale su alcuni aspetti, si possano poi trasferire secondo i lavoratori, anche verso altre considerazioni, condizionando il complesso di pensieri in generale.

²⁹² Bridges e Miller, op. cit.

Tabella 4.27: Considerazioni personali sulla necessità che l'azienda Beta intervenga, per concedere maggiori opportunità ai meritevoli: ripartizione per sesso e status sociale (frequenze).

			Sesso		Tot
Necessario intervento azienda per concedere maggiori opportunità ai meritevoli			M	F	
Si	Status Sociale	Nub. / cel.	2	8	10
		Div. / Sep.		1	1
		Spos. / Conv.	2	6	8
	Tot		4	15	19
Non ho mai pensato a questo problema	Status Sociale	Nub. / cel.		1	1
		Spos. / Conv.	1	1	2
	Tot.		1	2	3

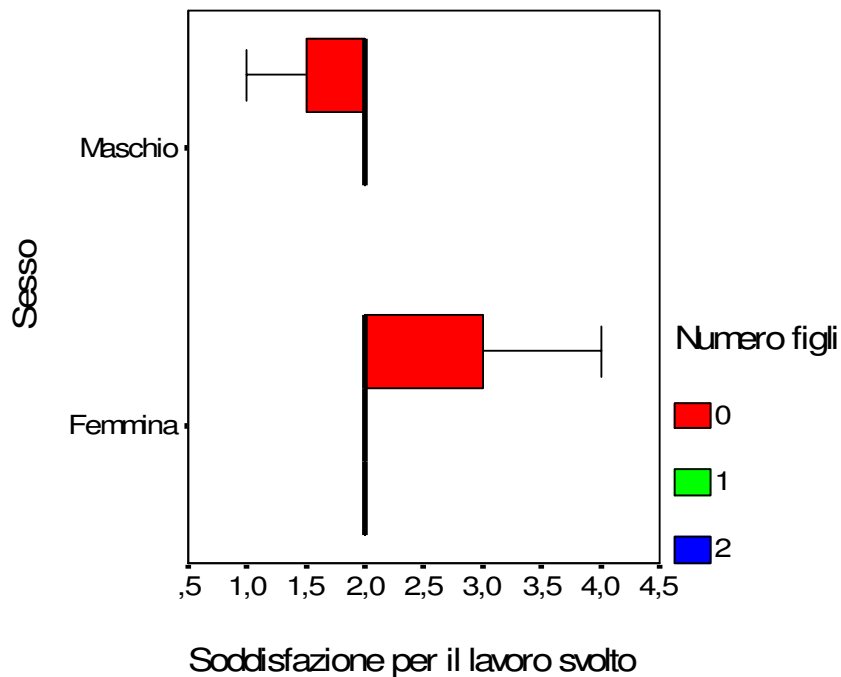
In questa parte, prima di passare alla considerazione della soddisfazione lavorativa, si vuole comprendere se, alla luce di quanto fino a questo momento visto, i dipendenti credono che i dirigenti debbano intervenire, per garantire maggiori opportunità, stabilendo una sorta di prova delle considerazioni fatte precedentemente. Questo item, si concentra essenzialmente quindi nel comprendere se e quali gruppi di lavoratori, credono che la dirigenza non faccia il possibile per risolvere eventuali questioni legate alla differenziazione, soprattutto dei due generi.

In questa situazione, differentemente da come è avvenuto per la maggior parte dei casi analizzati, sia le donne nubili che quelle sposate, lamentano un possibile intervento da parte dell'azienda Beta. Mentre per quanto riguarda le donne nubili, questo fatto conferma essenzialmente un marcato grado di non congruenza con la condotta della dirigenza su alcuni aspetti, per le donne sposate sembra aprirsi una nuova questione. Se, infatti, fino a questo momento, le donne sposate hanno affermato ad esempio che l'azienda comprende i propri problemi, eroga un positivo salario, e le rende partecipi alle decisioni aziendali, perché chiedono un intervento, per modificare alcuni tipi di condotta? Come afferma Acker (1990), il fatto che gli uomini sono dominanti sugli aspetti legati ai salari, ai ruoli di maggiore responsabilità, ed alle possibilità di carriera, si potrebbe presumere, da quanto visto in questa tabella, che le donne sposate, pur soddisfatte del proprio lavoro in generale, ma sicuramente relegate in posizioni

secondarie (quanto a livelli gerarchici, salariali e di potere), richiedano un intervento da parte dei dirigenti, confermando, di fatto, l'ipotesi di partenza.

Di sovente, osservando le relazioni che si sviluppano tra i dipendenti dell'azienda Beta, ci si accorge, infatti, che vi è una sostanziale scarsità, in termini sia quantitativi che qualitativi, di informazioni che giungono alle donne. I rispettivi supervisor agiscono in questo ambiente, limitando le conoscenze di alcune delle lavoratrici, riguardo ad informazioni importanti per il corretto svolgimento delle mansioni. McGuire (2002), afferma che questo fattore rappresenta una grossa limitazione, per un corretto sviluppo dei gruppi, all'interno delle organizzazioni, esponendolo come un elemento essenziale.

Grafico 4.15: Soddisfazione lavorativa (media delle risposte fornite): ripartizione per sesso e numero di figli.



In conclusione, si riportano le risposte all'item del questionario, relativo alla soddisfazione lavorativa.

Visti i risultati precedenti, ed in base a quanto affermato nella parte teorica del lavoro, l'insieme di fattori che secondo gli individui caratterizzano l'organizzazione,

influiscono più di tutti, nella definizione dei caratteri collegati alla diversità²⁹³. In effetti, in linea con quanto visto a proposito della considerazione delle donne nubili e senza prole in questa organizzazione, esse dimostrano livelli di soddisfazione più bassi, rispetto al resto dei lavoratori, perfino delle donne sposate. Vi è, tra le lavoratrici con meno vincoli familiari, chi addirittura ammette di non essere per nulla soddisfatta del proprio lavoro. Tale aspetto è comunque facilmente osservabile dalla realtà, in quanto alcune di esse affermano che:

vivono in zone non lontane dal luogo di lavoro e portano come giustificazione della propria soddisfazione lavorativa, il fatto che le possibilità di essere impiegate in altre mansioni altrove, per loro sono scarse, in quanto pensano che le aziende non le assumerebbero perché in un futuro, forse neanche molto lontano, esse potrebbero sposarsi, avere figli ed assentarsi per lungo tempo dal lavoro, creando al contempo disagi e difficoltà per l'azienda.

Come si vede chiaramente da quanto riportato, uno dei pensieri che è parte degli stessi dirigenti, diventa fonte di stereotipo per i componenti degli stessi gruppi coinvolti, riducendo di fatto i livelli di soddisfazione collegati alla mansione. Bisogna inoltre ammettere che anche tra alcuni responsabili, è presente la tendenza a pensare che uno stereotipo di natura sociale – generale, possa condizionare il lavoro di una donna. Di seguito quanto ascoltato e registrato, durante il periodo dedicato alla ricerca:

Dal dialogo con due donne, assunte in due distinte aziende del gruppo, ed una delle quali responsabile di un'area aziendale, è emerso che durante i colloqui, ad una di esse, le è stato chiesto se era sposata o in procinto di sposarsi. Il commento che immediatamente è seguito all'affermazione è stato "...quale razza di domanda mi è stata posta? Non riesco a comprendere a volte come sia molto più semplice per gli uomini, trovare lavoro.

²⁹³ Si veda a tal proposito il terzo paragrafo, nel capitolo secondo di questo lavoro.

Le aziende credono che la donna non sia affidabile. Certamente una domanda del genere, non serviva per la valutazione di una persona da assumere, almeno come competenze tecniche o professionali”.

La responsabile invece, ha enfatizzato la sua esperienza, affermando che quando era impiegata in un'altra area aziendale (tra l'altro l'unica donna a svolgere quella mansione), restava fuori per molto tempo, e pensando a quello che la madre in passato aveva fatto in casa e per la famiglia, non sarebbe mai potuta restare a svolgere quella mansione, se solo avesse avuto una famiglia (marito e figli) a cui pensare.

Il pensiero principale secondo queste due lavoratrici, è la visione della donna come parte centrale della famiglia. Il fatto di lavorare, sembra anche per loro, essere quasi un qualcosa di accessorio, rispetto alla loro vita, anche se poi il lavoro occupa quasi tutta la loro giornata.

Non bisogna dimenticare inoltre, che la soddisfazione lavorativa, è il risultato di una serie di fattori che dipendono dalle varie combinazioni delle variabili demografiche (sesso, età, status sociale, ecc.), proprie a ciascun soggetto e caratterizzante i distinti gruppi delle organizzazioni. Quando si è parlato del concorso del reddito del personale, con quello riferito al totale della famiglia, si è anche visto come i livelli retributivi di questa azienda, non siano molto elevati. Questo dato è in effetti confermato anche dai distinti livelli contrattuali, con i quali i dipendenti sono assunti, e che nella maggior parte dei casi, non sono qualitativamente accettati e condivisi dal personale dipendente. Questo risultato, potrebbe spiegarsi anche attraverso il fatto che i dirigenti credano che concedendo maggiore flessibilità oraria, manifestando una buona disponibilità nei confronti del personale soprattutto femminile, solo con questi fattori, si possano ottenere livelli di soddisfazione migliori. In effetti, quanto emerso da questa analisi, e dall'osservazione sul campo, oltre che dai colloqui intrapresi durante il periodo di ricerca, induce a pensare che le lavoratrici sposate e soprattutto con figli, riescano a percepire questa situazione come maggiormente positiva, rispetto al resto delle donne in

generale. Considerando ancora il grafico 4.15, infatti, la positività delle donne con ingenti carichi familiari, molte delle quali assunte con contratti di lavoro part – time, si palesa nell’esprimere un livello di soddisfazione abbastanza positivo²⁹⁴.

Relativamente agli uomini che, considerando l’osservazione degli ambienti organizzativi, si trovano in posizioni gerarchiche e di incarichi lavorativi sicuramente più vantaggiose delle donne, manifestano in effetti, una positiva soddisfazione per il proprio lavoro, oscillando le risposte tra “molto” ed “abbastanza”, e confermando le precedenti tendenze.

Tabella 4.28: Soddisfazione per il lavoro svolto (frequenze): ripartizione per sesso e periodo lavorativo.

			Sesso		Tot
Soddisfazione per il lavoro svolto			M	F	
Molto	Periodo lavorativo	Da 6 mesi a 2 anni	1		1
	Tot		1		1
Abbastanza	Periodo lavorativo	Da 6 mesi a 2 anni	1	2	3
		Da 2 a 5 anni	3	8	11
		Da più di 5 anni		3	3
	Tot		4	13	17
Poco	Periodo lavorativo	Da 6 mesi a 2 anni		2	2
		Da 2 a 5 anni		1	1
	Tot			3	3
Per niente	Periodo lavorativo	Da più di 5 anni		1	1
	Tot			1	1

Con la tabella 4.28, si pretende inoltre spiegare la soddisfazione di ciascun gruppo, e quella totale nell’azienda Beta. Risulta evidente, servendosi anche del grafico precedente, come soltanto una persona, tra l’altro di sesso maschile, abbia risposto di essere molto soddisfatto del proprio lavoro. Per contro, la maggior parte delle risposte si

²⁹⁴ In questo caso, sia le donne con un figlio, che con due figli, manifestano un positivo livello di job satisfaction.

concentra nella definizione di una discreta soddisfazione lavorativa, ed in particolare nella fascia di personale femminile con un periodo di lavoro medio / alto, avvalorando definitivamente il concetto secondo il quale, le donne con impegni familiari rilevanti, vedono l'organizzazione nel complesso, e lo svolgimento del proprio lavoro quindi, in maniera positiva, rispetto al resto del personale dipendente.

4.5 UNA DICOTOMIA NEL GRUPPO DELLE DONNE: CONSIDERAZIONI D'INSIEME

Nell'ultima parte di questo lavoro, è emerso con tutta evidenza, che esistono dei gruppi che codificano ed interpretano le informazioni in maniera differente rispetto agli altri. Si è visto in particolare che questi gruppi sono essenzialmente formati da dipendenti che non hanno sostanziali vincoli familiari come figli o partner, ai quali dedicare attenzione. Per converso altri gruppi come le donne sposate e con figli, manifestano la tendenza a vedere il proprio ambiente lavorativo secondo schemi decisamente migliori. Si sono anche attribuiti questi possibili effetti, alla probabilità che le donne sposate, possano percepire in maniera migliore il proprio ambiente di riferimento, manifestando quindi maggiore motivazione e soddisfazione lavorativa, per il fatto che esse si reputano differenti rispetto in generale alle donne che non possono lavorare. Un insieme di fattori come la disponibilità dell'azienda, le caratteristiche della mansione ricoperta, la presenza di un clima favorevole ed un positivo rapporto con i colleghi, possono far presagire che le donne con impegni familiari importanti, considerino il proprio lavoro in maniera differente rispetto al resto dei gruppi.

Al contrario, le donne senza vincoli familiari, vedono il proprio ambiente in maniera negativa, in quanto è possibile che effettuino paragoni con le donne che hanno invece ingenti impegni familiari e con gli uomini stessi, che si mostrano più liberi, rispetto al resto dei gruppi. Queste considerazioni, risultato di quanto affermato soprattutto nel corso del secondo capitolo, mostrano come in effetti i processi cognitivi, vengano percepiti in maniera differente dai gruppi, a seconda delle caratteristiche di ciascuno di essi e delle implicazioni con la realtà. Apparentemente, visto anche quanto affermato a proposito delle donne con vincoli familiari nel corso della parte teorica, si sarebbe

potuta ipotizzare una situazione di maggiore negatività, proposta dalle stesse, per il minor tempo dedicato al lavoro, e le rilevanti conseguenze provocate dallo stress da differenti ruoli ricoperti. Invece, proprio questa situazione, che vede le donne impegnate nella famiglia e nel lavoro allo stesso tempo, induce le stesse ad avere una reazione positiva agli stimoli lavorativi.

In quest'ottica, lo sforzo dei dirigenti, dovrebbe essere concentrato in prevalenza allora, verso il miglioramento delle percezioni delle donne più giovani e senza vincoli familiari, per aumentare come detto, il grado di partecipazione e di conseguenza quello di soddisfazione lavorativa generale. La loro negativa considerazione dell'ambiente organizzativo in generale, che si evince tra l'altro anche dai commenti e dai dialoghi intrapresi durante il periodo di ricerca sul campo, sono chiare manifestazioni di un dissenso generalizzato, che provoca la nascita di gruppi che vanno in questa direzione, condizionando anche le percezioni dei membri di altri gruppi (come ad esempio gli uomini). Questo aspetto, è una caratteristica rilevata nell'organizzazione, e frutto delle percezioni presenti al suo interno, in quanto si è visto come tra i soggetti (uomini e donne indistintamente), non esistano credenze particolari su aspetti generali quali la capacità di dialogo ad esempio. Più vive sembrano al contrario essere le convinzioni su aspetti legati al potere (attribuito come visto agli uomini), ed ai vincoli familiari (attribuiti alle donne), che si pensa essere condizionati a loro volta dall'esperienza lavorativa in questa azienda.

CONCLUSIONI

Questa ricerca ha avuto come scopo principale, quello di verificare l'esistenza di pensieri dominanti, sugli aspetti legati alla diversità di genere (gender gap), in una determinata organizzazione.

Dopo aver analizzato in dettaglio le differenti correnti di pensiero appartenenti al filone di studi del Diversity Management, si è voluto rintracciare un legame che unisse il genere dei lavoratori, con le percezioni dominanti sugli aspetti legati alla vita quotidiana oltre che quella lavorativa. Attraverso l'uso di strumenti quali il questionario, l'osservazione partecipante, le interviste non strutturate ed i dati primari delle aziende analizzate, si è proceduto alla verifica dell'ipotesi di partenza.

Considerando gli strumenti messi a disposizione dalla statistica descrittiva, è emerso che fattori come i carichi familiari, incidono in maniera consistente nella definizione degli stereotipi da parte dei dipendenti. Si è visto infatti come soprattutto le donne, che vengono ancora molto spesso condizionate dalle proprie vicende familiari, presentano forme di rappresentare la realtà, differenti rispetto agli altri componenti dei diversi gruppi. Anche se nel corso di questo lavoro si è visto, che in generale vi sono in atto cambiamenti che tendono ad equiparare i ruoli ed i compiti per l'uomo e la donna nella famiglia, visti i risultati di questa ricerca, altrettanto evidente risulta essere il fatto che la donna è ancora molto spesso condizionata dalle incombenze che la propria famiglia richiede. La maggiore soddisfazione per la propria attività lavorativa²⁹⁵, le migliori percezioni riguardo ai livelli salariali, al coinvolgimento nelle scelte aziendali ed all'importanza percepita per il proprio lavoro, sembrano aprire nuovi possibili scenari di ricerche, configurando questa situazione quasi come un paradosso. In effetti, l'osservazione stessa dell'ambiente organizzativo, ha permesso di constatare che, in effetti, le donne nel complesso, non godono di condizioni (salariali, di coinvolgimento, ecc.) positive. Perché allora le donne con maggiori impegni familiari (quindi con figli e che sono sposate), sono maggiormente soddisfatte, rispetto alle altre donne? Crosby (1982), afferma che gli individui, ed in particolare le donne, tendono a comparare esse stesse con le altre donne e non con gli uomini, creando quindi riferimenti comparativi

²⁹⁵ Confermata in questa ricerca, ed in accordo con quanto affermato da Hodson, op. cit.

interni al proprio gruppo. In effetti, in questo caso sembra che le donne con vincoli familiari, siano più soddisfatte delle altre colleghe, proprio perché percepiscono lo svolgimento del proprio lavoro, come una parte supplementare della propria vita e, ponendosi in paragone ad altre madri e mogli, comprendano in maniera decisamente positiva, la disponibilità dell'azienda.

Per contro, le donne non sposate e senza figli, si è visto avere una cattiva percezione della maggior parte dei valori analizzati. Anche questa tendenza, è il risultato di processi di imitazione che prendono forma all'interno dei gruppi, e condizionano in maniera rilevante come visto, la percezione dei soggetti coinvolti.

La presenza di fattori che mostrano l'esistenza di percezioni negative nell'ambiente di riferimento, deve quindi essere un segnale che la dirigenza dovrebbe comprendere, per porre in essere strategie opportune di gestione delle risorse umane. Ciò che infatti il Diversity Management propone, è proprio la considerazione degli effetti che la diversità genera. Se le donne sono differenti dagli uomini dal punto di vista biologico, sociale, delle relazioni, compito dei dirigenti è quello di combinare al meglio le risorse disponibili, per ottenere il massimo grado di soddisfazione possibile, insieme al miglioramento dei livelli di achievement e commitment. Nel caso esaminato infatti, la dirigenza non accorgendosi di questa sostanziale, anche se non visibile dicotomia nel gruppo delle donne, rinuncia al contributo aggiuntivo (in termini quindi di partecipazione), che alcune di esse sono in grado di fornire alla causa organizzativa, perdendo di fatto competenze umane.

Si crede che i risultati di questa ricerca, potranno spingersi in futuro, verso la soddisfazione di due differenti tipi di esigenze. La prima si riferisce alle ricerche future, nelle quali ci si potrebbe dirigere verso una comprensione maggiore, non soltanto della diversità intesa come incongruenza di caratteristiche rivolte in senso assoluto a tutti i gruppi. Da quanto emerso in questa analisi, gli schemi mentali di riferimento creati da alcuni gruppi, vengono posti in relazione in modo particolare, su gruppi con medesime caratteristiche (si pensi quindi alle donne senza vincoli familiari, che si relazionano alle donne con figli). Questi schemi di confronto, condizionano di conseguenza la formazione dei processi mentali collegati ad aspetti della vita quotidiana e lavorativa, modificandone di fatto il reale significato.

Da un punto di vista meramente pratico invece, si auspica in effetti che i dirigenti comprendano l'importanza di aspetti, che normalmente sfuggono all'osservazione superficiale di un ambiente organizzativo. Si è visto, in effetti, come semplici paragoni intergruppo, possano innescare processi che incidono sulla formazione degli stereotipi e determinare come riflesso l'importanza attribuita allo svolgimento di un lavoro.

BIBLIOGRAFIA

- ACKER J., 1990, *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*, Gender & Society, Vol. 4, **2**, 139 – 158
- ACKER J., VAN HOUTEN D. R., 1974, *Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol. 19, **2**, 152 - 163
- ADAMS J. S., 1965, *Inequity in Social Exchange*, in Berkowitz (eds), Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267 – 299, Academic Press, New York
- AFFILIATION OF MULTICULTURAL SOCIETIES & SERVICE AGENCIES OF BC, CANADA, 2000
(opera non pubblicata)
- ALBERT S., WHETTEN D. A., 1985, *Organizational Identity*, Research in Organization Behaviour, **7**, 263 – 295
- ALLEN A. D., 1970, *What to do About Sex Discrimination?*, Labour Law Journal, **21**, 563 – 573
- ALVESSON M., WILLMOTT H., 2002, *Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual*, Journal of Management Studies, **39**, 619 – 644
- ANCONA D. G., CALDWELL D. F., 1992, *Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance*, Organization Science, Vol. 3, **3**, 321 - 341
- ARCHER J., LLOYD B., 2002, *Sex and Gender*, Cambridge University Press
- ARGYRIS C., 1973, *Personality and Organization Theory Revisited*, Administrative Science Quarterly, **18**, 141 – 167
- ARLING J., KELLOWAY E. K., FRONE M. R., 2005, *Handbook of Work Stress*, Sage Publications Inc., London
- BACHNER S., HESKETH B., 1994, *Power Distance, Individualism / Collectivism and Job – Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group*, Journal of Cross- Cultural Psychology, **25**, 233 – 257

- BARNARD C., 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge (trad. it. *Le funzioni del dirigente; Organizzazione e Direzione*, Utet Torino, 1938)
- BARON J. N., PFEFFER J., 1994, *The Social Psychology of Organizations and Inequality*, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 57, **3**, 190 - 209
- BARTOL K. M., 1978, *The Sex Structuring of Organizations: A Search for Possible Causes*, *Academy of Management Review*, Vol. 3, **4**, 805 - 815
- BARTOL K. M. 1979, *Female Managers and Quality of Work Life: The Impact of Sex – Role Stereotypes*, *Journal of Occupational Behaviour*, **1**, 205 - 221
- BASS B. M., 1967, *Social Behaviour and the Orientation Inventory: A Review*, *Psychological Bulletin*, **68**, 260 – 292
- BASS B. M., KRUSELL J., E ALEXANDER R. H., 1971, *Male Managers' Attitudes Toward Working Women*, *American Behavioural Scientists*, **15**, 221 – 236
- BENDL R., 2000, *Gendering Organization Studies: A Guide to Reading Gender Subtexts in Organizational Theories*, *The Finnish Journal of Business Economics*, **3**, 373 - 393
- BENNET J. M., BENNET M. J., 2001, *Developing Intercultural Sensitivity : An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity*, *The Diversity Collegium Membership*, 1 - 44
- BHAGAT R. S., CHASSIE M. B., 1981, *Determinants of Organizational Commitment in Working Women : Some Implication for Organizational Integration*, *Journal of Occupational Behaviour*, **2**, 17 - 30
- BIELBY W. T., BARON J. N., 1986, *Men and Women at Work: Sex Segregation and Statistical Discrimination*, *America Journal of Sociology*, Vol. 9, **4**, 759 - 799
- BOLOGNINI B., 2002, *Comportamento Organizzativo e Gestione delle risorse umane*, Carocci, Roma
- BOMBELLI C., 2003, *Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del Diversity Management*, *Economia & Management*, **5**, 99 – 110

- BOMBELLI C., 2009, *Reinterpretare il Diversity Management: Dalla Diversità alla Pluralità*, Sviluppo & Organizzazione, **231**, 45 – 48, Gennaio / Febbraio
- BOWMAN G., WORTHY N. B., E GREYSER S. A., 1965, *Are Women Executives People?*, Harvard Business Review, **43**, 14 – 17
- BRENNER O. C., GREENHAUS J. H., 1979, *Managerial Status, Sex, and Selected Personality Characteristics*, Journal of Management, **5**, 107 – 113
- BRENNER O. C., TOMKIEWICZ J., SCHEIN V. E., 1989, *The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited*, The Academy of Management Journal, Vol. 32, **3**, 662 - 669
- BRIDGES W. P., MILLER B., 1981, *Sex and Authority in the Workplace: A Replication and Critique*, American Sociological Review, **46**, 677 – 683
- BRITTON D. M., 2000, *The Epistemology of the Gendered Organization*, Gender & Society, Vol. 14, **3**, 418 – 434
- BRUNING N. S., SNYDER R. A., 1983, *Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment*, Academy of Management Journal, Vol. 26, **3**, 485 - 491
- BURKE J. H., HAUSMAN H. J., 1955, *Effectiveness of Training Needs Tests as Aids in on the Job Training*, in Finch G., Cameron F., Airforce Human Engineering, Personnel and Training Research, National Academy of Sciences, Washington
- CHAMBLISS E., UGGEN C., 2000, *Men and Women of Elite Law Firms: Re-evaluating Kanter's Legacy*, Law and Social Inquiry, **25**, 41 – 68
- CHIESI M., LORINI E., PETETTI A., STORTI C., 2002, *La Maternità Come Sfida di Diversity Management*, Sviluppo & Organizzazione, **194**, Novembre / Dicembre, 73 – 89
- CHUSMIR L. H., 1982, *Job Commitment and Organizational Woman*, Academy of Management Review, Vol. 7, **4**, 595 - 602
- COLTRANE S., 1996, *Family Man*, Oxford University Press, Oxford, Uk
- CONNELL R. W., 2000, *The Men and the Boys*, Polity, Cambridge

- COSTA G. & NACAMULLI R. C. D., 2001, *Manuale di Organizzazione Aziendale (Vol. 3): I Processi, i Sistemi e le Funzioni aziendali*, Utet Libreria, Torino
- CROSBY F., 1982, *Relative Deprivation and Working Women*, Oxford University Press, New York
- DELGADO DE COLMENARES, 2008, *Retos Actuales de la Investigación Educativa*, Revista Electrónica Actualidades Investigativa en Educación, Vol. 8, **18**, 1 – 18
- DELGADO PIÑA M. I., GOMEZ MARTINEZ L., ROMERO MARTINEZ A. M., VAZQUEZ INCHAUSTI E., 2006, *Gestión de Recursos Humanos, del Análisis Teórico a la Solución Práctica*, Prentice Hall, Madrid
- DI FRANCO G., 2001, *Eds: Esplorare, Descrivere e Sintetizzare i Dati. Guida Pratica all'Analisi dei Dati nella Ricerca Sociale*, Franco Angeli, Milano
- DOSE J. J., KLIMOSKI R. J., 1999, *The Diversity of Diversity: Work Values Effects on Formative Team Processes*, Human Resource Management Review, Vol. 9, **1**, 83 - 108
- ELY R. J., 1994, *The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships Among Professional Women*, Administrative Science Quarterly, **39**, 203 - 238
- FAYOL H., 1916, *Administration, Industrielle et Générale*, H. Dunod et E. Pinat, Paris (trad. it. *Direzione industriale e generale*, Franco Angeli, Milano, 1973)
- FOTTLER M. D., BAIN T., 1980, *Sex Differences in Occupational Aspirations*, Academy of Management Journal, Vol. 23, **1**, 144 - 149
- GALIMBERTI U., 1992, *Dizionario di Psicologia*, Utet, Torino
- GARFINKEL H., 1986, *Ethnomethodological Studies of Work*, *Studies in Ethnomethodology*, Routledge & Kegan Paul, New York
- GIRELLI L., 2009, *Identità e Diversità in Azienda: Io e l'altro*, Sviluppo & Organizzazione, **231**, 49 – 52, gennaio / febbraio
- GOMEZ – MEJIA L. R., BALKIN D. B., CARDY R. L., 2002, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, Madrid

- GORMAN E. H., 2005, *Gender Stereotypes, Same – Gender Preferences, and Organizational Variation in the Hiring of Women: Evidence from Law Firms*, *American Sociological Review*, **70**, 702 - 728
- GRANDORI A., 1995, *L'Organizzazione delle Attività Economiche*, Il Mulino, Bologna
- GRANOVETTER M., 2005, *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, *Journal of Economic Perspectives*, **19**, 33 – 50
- GREENHAUS J. H., PARASURAMAN A., E WORMLEY W. M., 1990, *Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes*, *Academy of Management Journal*, **33** (1), 64 – 86
- GUETZKOW H., GYR J., 1954, *An Analysis of Conflicts in Decision – Making Groups*, *Human Relations*, **7**, 367 – 381
- HACKMAN J. R., OLDFHAM G. R., 1975, *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*, *Organizational Behaviour and Human Performance*, **16**, 250 – 279
- HANSON S., PRATT G., 1991, *Job Search and Occupational Segregation of Women*, *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 81, **2**, 229 - 253
- HARE – MUSTIN, R. T., 1978, *A Feminist Approach to Family Therapy*, *Family Process*, **17**, 181 – 194
- HARE – MUSTIN, R. T., 1988, *Family Change and Gender Differences: Implications for Theory and Practice*, *Family Relations*, Vol. 37, **1**, 36 - 41
- HARGADON E SUTTON, 1997, *Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm*, *Administrative Science Quarterly*, **42**, 716 – 749
- HARVEY M., NOVICEVIC M. M.M., GARRISON G., 2004, *Challenges to Staffing Global Virtual Teams*, *Human Resource Management Review*, **14**, 275 - 294
- HERSCH J., VISCUSI W. K., 1996, *Gender Differences in Promotions and Wages*, *Industrial Relations*, Vol. 35, **4**, 461 – 472
- HODSON R., 1989, *Gender Differences in Job Satisfaction: Why aren't Women More Dissatisfied?*, *The Social Quarterly*, **30**, n° 3, 385 – 399

- HOELTER J. W., 1983, *The effects of Role Evaluation and Commitment on Identity Salience*, Social Psychology Quarterly, Vol. 46, **2**, 140 – 147
- HOFFMAN, 1959, *Homogeneity of Member Personality and its Effect of Problem Solving*, Journal of Abnormal and Social Psychology, **58**, 27 – 32
- HOLZER H. J., NEUMARK D., 2000, *What Does Affirmative Action Do?*, Industrial and Labour Relations Review, Vol. 53, **2**, 240 – 271
- IBARRA H., 1992, *Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm*, Administrative Science Quarterly, **37**, 422, 447
- JANSSENS M., STEYAERT C., 2003, *Theories of Diversity Within Organization Studies: Debates and Futures Trajectories*, Fondazione Eni, Enrico Mattei, nota di lavoro, 14
- JEHN K. A., NORTHCRAFT G. B., NEALE M. A., 1999, *Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups*, Administrative Science Quarterly, **44**, 741 - 763
- JONES J., ROSENFELD R. A., 1989, *Women's Occupations and Local Labour Markets: 1950 – 1980*, **67**, 666 – 692
- KAHN R. L., WOLFE D. D., QUIN R. P., SNOEK J. D., ROSENTHAL R. A., 1964, *Organizational Stress. Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley, New York
- KANEKLIN C., 2001, *Le Dinamiche di Gruppo*, in Costa G. & Nacamulli R. C. D., *Manuale di Organizzazione Aziendale (Vol. 3)*, Utet Libreria, Torino
- KANTER R. M., 1977, *Some Effect of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*, American Journal of Sociology, **82**, 965 – 990
- KATZ D., KAHN R. L., 1966, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York
- KANE E. W., 1995, *Education and Beliefs About Gender Inequality*, Social Problems, Vol. 42, **1**, 74 – 90
- KILDUFF M., ANGELMAR R., MEHRA A., 2000, *Top Management – Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions*, Organization Science, Vol.

- 11, 1, 21 – 34 LAWRENCE B. S., 1997, *The Black Box of Organizational Demography*, *Organization Science*, Vol. 8, 1, 1 – 22
- KRACKHARDT D., PORTER D. L., 1986, *The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks*, *Journal of Applied Psychology*, 71, 50 – 55
- KOCHAN T., BEZRUKOVA K., ELY R., JACKSON S., JOSHI A., JEHN K., LEONARD J., LEVINE D., THOMAS D., 2003, *The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network*, *Human Resource Management*, Vol. 42, 1, 3 – 21
- LAWRENCE P. R., LORSCH J. W., 1967, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, Vo. 12, 1, 1 – 47
- LEONARD J. S., 1984, *The Impact of Affirmative Action on Employment*, *Journal of Labor Economics*, Vol. 2, 4, 439 - 463
- LIPNACK J., STAMPS J., 1997, *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*, Ontario, Wiley
- MCGREGOR D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill Book Company Inc., New York, (trad. it. L'aspetto Umano dell'Impresa, Franco Angeli Editore, Milano, 1986)
- MILLIKEN F. J., MARTINS L. L., 1996, *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*, *Academy of Management Review*, Vol. 21, 2, 402 - 433
- LAURENT B. S., 1986, *The Cross – Cultural Puzzle of International Human Resource Management*, *Human Resource Management*, 25, 91 – 102
- LAVE J., WENGER E., 1991, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge
- LIPPA R., 1998, *Gender – Related Individual Differences in the Structure of Vocational Interest*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 996 – 1009

- MACAN T. H., DETJEN J. B., DICKEY K. L., 1994, *Measures of Job Perceptions: Gender and Age of Current Incumbents, Suitability, and Job Attributes*, Sex Role, Vol. 30, **1/2**, 55 - 67
- MARI C., 1994, *Metodi Qualitativi di Ricerca: I Casi Aziendali*, Giappichelli Editore, Torino
- MARINI M. M., E BRINTON M. C., 1984, *Sex Stereotyping in Occupational Socialization*, 192, 232, in *Sex Segregation in the Workplace*, (eds) National Academy, Washington
- MARSHALL C., ROSSMAN G. B., 2006, *Designing Qualitative Research*, Sage Publications, California
- MCCAIN B. E., O'REILLY C., PFEFFER J., 1983, *The Effect of Departmental Demography on Turnover: The Case of a University*, Academy of Management Journal, **26**, 626 – 641
- MCGUIRE G. M., 2002, *Gender, Race, and The Shadow Structure: A Study of Informal Networks and Inequality in a Work Organization*, Gender & Society, Vol. 16, **3**, 303 – 322
- MCLELLAN G. K., SHINEW K. J., MCCOY M., 1994, *Differences in Needs for Power, Affiliation and Achievement Between, Male and Female Managers*, Journal of Park and Recreation Administration, Vol. 12, **1**, 65 - 78
- MERTON R. K., 1948, *The Self – Fulfilling Prophecy*, The Antioch Review, **8**, 193 – 210
- NAFZIGER C. C., NAFZIGER K., 1974, *Development of Sex Role Stereotypes*, The Family Coordinator, Vol. 23, **3**, 251 - 259
- NEMETH C. J., 1986, *Differential Contributions of Majority and Minority Influence*, Psychological Review, **93**, 23 – 32
- NIEVA V. F., GUTEK B. A., 1980, *Sex Effects on Evaluation*, Academy of Management Review, Vol. 5, **2**, 267 – 276
- O'LEARY, V. E., 1974, *Some Attitudinal Barriers to Occupational Aspirations in Women*, Psychological Bulletin, **81**, 809 – 826

- O'REILLY C. A., CALDWELL D. F., BARNETT W. P., 1989, *Work Group Demography, Social Integration, and Turnover*, *Administrative Science Quarterly*, **34**, 21 – 37.
- PELLED L. H., 1996, *Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory*, *Organization Science*, Vol. 7, **6**, 615 - 631
- PELLED L. H., EISENHARDT K. M., XIN K. R., 1999, *Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance*, *Administrative Science Quarterly*, **44**, 1 - 28
- PIAGET J., 1950, *Introduction à l'Épistemologie génétique*, Presses Universitaires de France, Paris
- PFEFFER J., 1981, *Some Consequences of Organizational Demography: Potential Impact of an Aging Work Force on Formal Organization*, in Kiesler S. B., Morgan J. N., e Oppenheimer, *Aging: Social Change*, Academic Press, New York, 291 - 329
- PFEFFER J., 1983, *Organizational Demography*, *Research in Organizational Behaviour*, **5**, 299 – 357, CT, Jai Press, Greenwich
- POWELL B., JACOBS J., 1984, *Gender Differences in the Evaluation of Prestige*, *The Sociological Quarterly*, **25**, 173 – 190
- QUACQUARELLI B., PAOLETTI F., 2009, *Diversity Management. Come Gestire e Valorizzare la Diversità nelle Aziende?*, *Sviluppo & Organizzazione*, **231**, 44, Gennaio / Febbraio
- RESKIN B., 1993, *Sex Segregation in the Workplace*, *Annual Review of Sociology*, **19**, 241 - 270
- RESKIN B. F., MCBRIER D. B., KMEC J. A., 1999, *The Determinants ad Consequences of Workplace Sex and Race Composition*, *Annual Review of Sociology*, **25**, 335 - 361
- RILEY N. E., 1999, *Challenging Demography: Contributions From Feminist Theory*, *Sociological Forum*, Vol. 14, **3**, 369 - 397
- SALANCIK G. R., PFEFFER J., 1977, *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Tasks Design*, *Administrative Science Quarterly*, **23**, 224 – 253

- SCHEIN E. H., 1970, *Organizational Psychology*, Prentice Hall, New Jersey
- SHELDON M. E., 1971, *Investments and Involvements as Mechanism Producing to the Organization*, *Administrative Science Quarterly*, **16**, 142 – 150
- SINGELL L., LILLYDAHL J., 1986, *An empirical Analysis of the Commute to Work Pattern of Males and Females in Two Earner Households*, *Urban Studies*, **23**, 119 - 129
- SMITH K. G., SMITH K. A., OLIAN J. D., SIMS JR. H. P., O'BANNON D. P., SCULLY J. A., 1994, *Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication*, *Administrative Science Quarterly*, **39**, 412 – 438
- SMUTS B., 1994, *The Evolutionary Approach of Patriarchy*, *Human Nature* vol. 6, **1**, 1 – 32
- STEWMAN S., 1988, *Organizational Demography*, *Annual Review of Sociology*, **14**, 173 – 202
- STRIKER S., 1987, *Identity Theory: Developments and Extensions*, in *Self and Identity: Psychological Perspectives* (eds), Yardley K. e Honess T., Wiley, New York
- SULLIVAN O., 2004, *Changing Gender Practices Within the Household: A Theoretical Perspective*, *Gender & Society*, Vol. 18, **2**, 207 - 222
- TAJFEL H., 1972, *La Categorisation sociale*, in Moscovici S. (eds), *Introduction à la Psychologie Sociale* (Vol. 1), Larousse, Paris
- TAJFEL H., 1981, *Human Group and Social Category*, Cambridge University Press, Cambridge
- TAYLOR, F. W., 1947, *Scientific Management*, Harper & Row, New York (trad. it. *L'Organizzazione Scientifica del Lavoro*, Etas Libri, Milano, 1967
- TAM T., 1997, *Sex Segregation and Occupational Gender Inequality in the United States: Devaluation or Specialized Training?*, *American Journal of Sociology*, **102**, 1652 – 1692
- THOITS P. A., 1986, *Multiple Identities: Examining Gender and Marital Status Differences in Distress*, *American Sociological Review*, **51**, 259 – 272
- THOMASKOVIC – DEVEY D., SKAGGS S., 2002, *Sex Segregation, Labour Process Organization, and Gender Earning Inequality*, *America Journal of Sociology*, Vol. 108, **1**, 102 - 128

- THORNE B., 1982, *Feminist Rethinking of the Family: an Overview*, in Thorne B. e Yalom M. (eds), *Rethinking the Family: some Feminist Questions*, 1 – 24
- TROBIA A., 2005, *La ricerca Sociale Quali – Quantitativa*, Franco Angeli, Milano
- TSUI A. S., O'REILLY C. A., 1992, *Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment*, *Administrative Science Quarterly*, **37**, 549 – 579
- VERKUYTEN M., DE JONG W., MASSOR C. N., 1993, *Job Satisfaction Among Ethnic Minorities in the Netherlands*, *Applied Psychology: an International Review*, **42**, 171 - 189
- WAGNER W. G., PFEFFER J, O'REILLY C. A., 1984, *Organizational Demography and Turnover in Top Management Groups*, *Administrative Science Quarterly*, **29**, 74 – 92
- WALKER H. A., FENNEL M. L., 1986, *Gender Differences in Role Differentiation and Organizational Task Performance*, *Annual Review of Sociology*, **12**, 255 - 275
- WALL V. D., NOLAN L. L., *Perception of Inequity, Satisfaction and Conflict in Task – Oriented Groups*, *Human Relations*, **39**, 1033 – 1052
- WEBER M., 1922, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tubinga (trad. it. *Economia e Società*, Milano, Comunità, 1961)
- WHETTEN D. A., 2006, *Albert and Whetten Revise. Strengthening the Concept of Organizational Identity*, *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, **3**, 219 – 234
- WILEY M. G., *Gender, Work, and Stress: The Potential Impact of Role – Identity Salience and Commitment*, *The Sociological Quarterly*, Vol. 32, **4**, 495 - 510
- WILLIAMS K. Y., O'REILLY C. A., 1998, *Demography and Diversity in Organizations*, in Barry M. S., SUTTON R. M. (eds), *Research in Organizational Behaviour*, **20**, 77 - 140
- ZENGER E LAWRENCE, 1989, *Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication*, *Academy of Management Journal*, **32**, 353 – 376