



**CIRSDe**

Università degli Studi di Torino  
Centro Interdipartimentale di  
Ricerche e Studi delle Donne



# *STRA.D.A. La ricerca*

A cura di Claudia Piccardo, Chiara Ghislieri, Monica  
Reynaudo



Febbraio 2003

### L'IDEA GUIDA DI CONCILIAZIONE

La ricerca ha assunto quale riferimento l'idea che la conciliazione sia la capacità di trovare un equilibrio tra vita professionale e vita personale, intesa non solo come vita familiare.

Durante le interviste effettuate nella fase qualitativa della ricerca\*, una donna conferma la necessità di un cambiamento culturale nella concezione di conciliazione:

*"... lì, forse, dovremmo riscrivere il concetto della conciliazione. Bisogna dare più dignità al mondo della propria famiglia... ma non è solo, a mio avviso, familiare, è anche personale... è di altri aspetti... magari uno vuole andare a teatro, andare a fare sport... poter fare cose più personali, non necessariamente familiari, non necessariamente professionali... conciliare è conciliare a tutto tondo"*

\* Le espressioni più significative delle persone intervistate sono riportate nella presentazione tra virgolette e in corsivo

## Premessa

IL PROCESSO DI RICERCA\* ha previsto due fasi di lavoro sul campo:

✚FASE QUALITATIVA - realizzazione di 35 interviste, di cui 30 individuali (10 in profondità e 20 semistrutturate) e 5 di gruppo. Le interviste hanno coinvolto 55 soggetti (donne e uomini) scelti in base a

- provenienza geografica
- anzianità aziendale ("storici" e "nuovi ingressi")
- percorso di carriera

✚FASE QUANTITATIVA - realizzazione di un questionario, somministrato all'intera popolazione, al fine di verificare le prime ipotesi emerse dall'analisi delle interviste. Lo strumento è strutturato in cinque sezioni: come si concilia nell'ente, come si fa carriera, come si lavora nell'ente, quali possono essere le soluzioni organizzative più adeguate per meglio favorire la conciliazione; l'ultima sezione raccoglie alcune informazioni anagrafiche. Di seguito si presentano solo alcuni tra i principali risultati.

\* La ricerca è stata realizzata grazie alla collaborazione di Cinzia Gatti, Sara Ruffinatti, Lorenzo Tesio

## 1. Il profilo dei rispondenti al questionario

La percentuale di risposta al questionario "Lavoro e conciliazione" è stata di circa il 90%:

- il 43.1% dei rispondenti sono **donne**
- il 38.4% sono **uomini**.

**Età media** - attorno ai 44 anni (per le donne è di circa 43 anni mentre per gli uomini arriva a 45)

**Anzianità aziendale** - la media di anni di lavoro è 20 (superiore a 20 per gli uomini, lievemente superiore a 12 per le donne)

**Numero di passaggi di livello** - tra le **donne** il 44.9% non ha fatto alcun passaggio di livello, il 31.6% ne ha fatto uno, il 23.5% ne ha fatto più di uno; tra gli **uomini** il 46.5% non ha fatto alcun passaggio di livello; il 33.7% ne ha fatto uno mentre il 19.8% ne ha fatto più di uno.

## 2. L'idea di conciliazione: di chi è il problema?

Sul tema della responsabilità del problema, gli intervistati sostengono posizioni differenti che possono essere ricondotte a 3 tipologie principali:

### ➤ la conciliazione è un problema della donna

*"... io credo che in realtà sia un dato istintivo... [...] Al marito glielo devi ricordare, per la mamma e per una donna è una roba che non devi ricordarglielo, ha il timer dentro"*

### ➤ la conciliazione è un problema della donna e dell'uomo

*"Io, ad esempio, conosco un collega che ha degli scadenziari precisi durante la giornata, perché ha dei genitori anziani da accudire e lì, caschi il mondo, lui scappa. Ed è un collega maschietto, quindi lo fa"*

### ➤ la conciliazione è un problema dell'azienda

*"Il ragionamento è che l'azienda ha un ritorno se fa in modo che sull'ambiente di lavoro si stia meglio. Nel momento in cui uno diventa dirigente di un'azienda si rende conto che se riesce ad avere persone che lavorano meglio, cioè che stanno meglio lavorando meglio, allora producono ancora meglio"*

### 3. Proprietà e responsabilità del problema

All'item: "Secondo Lei di chi è il problema della conciliazione oggi?" i tipi di risposta e le percentuali più significative si sono distribuite come segue:

Il problema della conciliazione oggi è...				
Sesso	Delle donne	Degli uomini	Di entrambi	Di nessuno
DONNE	67 (32.7%)	3 (1.5%)	37 (18%)	2 (1%)
UOMINI	19 (9.3%)	2 (1%)	69 (33.7%)	6 (2.9%)

Entrambi, uomini e donne, dichiarano di essere impegnati a conciliare vita professionale e compiti di cura, ma le donne dichiarano di dedicare più ore, quotidianamente, alla cura dei figli (le donne vi dedicano in media 5.02 ore al giorno, mentre gli uomini 3.75). Il tempo dedicato alla cura dei figli diminuisce anche in funzione del numero di passaggi di livello effettuati nel corso della storia professionale (persone che dichiarano di non aver avuto nessun passaggio di livello dedicano ai figli 4.36 ore al giorno, mentre chi ha fatto più di un passaggio di livello dedica 3.71 ore).

All'item "Quali, tra le seguenti forme di innovazione organizzativa, possono sostenere maggiormente la conciliazione nell'ente oggi?", la percentuale maggiore dei rispondenti si concentra su orario flessibile (79%) e organizzazione formale dell'orario tra colleghe/i (51.8%).

## 4. Quali possibilità di conciliare?

*Rispetto al problema della conciliazione, quanto si sente d'accordo con le seguenti affermazioni?*

Le chiediamo di indicare per ciascuna affermazione un punteggio

da 1 = scarso accordo a 5 = elevato accordo

### ACCORDO TRA UOMINI E DONNE

TUTTI

DONNE

UOMINI

*È possibile conciliare se l'azienda offre adeguate soluzioni organizzative*

3.79

3.94

3.74

*Il vero sacrificio è avere solo le serate o i fine settimana per dedicare tempo ai propri cari*

3.48

3.65

3.26

### DISACCORDO TRA UOMINI E DONNE

*Quando un figlio non sta bene cerca la madre, non il padre*

3.03

3.39

2.67

*Quando si ricopre un ruolo di responsabilità è inevitabile trascurare la propria famiglia*

2.96

3.19

2.68

## 5. La carriera

**Definire la carriera** nell'organizzazione scelta per la ricerca, significa partire dalla consapevolezza che per molte delle persone intervistate è difficile parlare di una progressione di carriera vera e propria. Le affermazioni degli intervistati possono essere ricondotte a tre riflessioni principali:

1. **parlare di carriera è insensato**: in quanto le occasioni per raggiungere le posizioni ritenute di vertice sono percepite come esigue e legate a eventi tanto improvvisi quanto rari.
2. **parlare di carriera è qualcosa di lontano**: in quanto il concetto di carriera viene percepito come proprio di culture del profitto e ne vengono sottolineate soprattutto le "degenerazioni carrieristiche".
3. **fare carriera è faticoso**: in quanto il passaggio di carriera si lega spesso a meccanismi di "uscita" dal gruppo di pari che pongono dolorosamente in discussione il senso di appartenenza e la possibilità di riconoscimento dei singoli individui da parte di "altri" significativi.



## 6. Non fare carriera...

*In base alla sua esperienza nell'ente, se un uomo/una donna non ha fatto carriera, quali ne sono state le ragioni?*

Le chiediamo di indicare per ciascuna affermazione, il suo grado di accordo da 1 = scarso accordo a 5 = elevato accordo

Quando un UOMO non ha fatto carriera...	TUTTI	DONNE	UOMINI
<i>Non ha voluto assumersi ulteriori responsabilità</i>	3.55	3.76	3.33
<i>Non era tra le sue ambizioni</i>	3.53	3.58	3.48
<i>Non gli è stata data l'opportunità</i>	3.40	3.39	3.40
Quando una DONNA non ha fatto carriera...	TUTTI	DONNE	UOMINI
<i>Non le è stata data l'opportunità</i>	3.61	3.88	3.30
<i>Ha voluto dedicare più tempo alla vita familiare</i>	3.58	3.75	3.39
<i>Si è sentita in dovere di dedicare più tempo alla vita familiare</i>	3.51	3.81	3.19

## 7. Le competenze valorizzate in organizzazione

La **disponibilità** è stata indicata dalla maggioranza come la qualità cruciale. La persona che dimostri disponibilità, però, va incontro a dei rischi, in quanto spesso a essa corrisponde un **sovrainvestimento** da parte dell'organizzazione con una crescita del carico di lavoro che viene vissuta con fatica dalle persone

### I DATI QUALITATIVI

*“Quelli vincenti sono legati in maniera molto forte... non sono quelli che alle cinque posano la matita se si possono fermare fino alle 17.05...”*

*“Gli incarichi ricadono sempre sulle stesse persone. Si sa che da quelle persone puoi avere delle risposte, dei risultati, altre, a volte, non vengono neanche coinvolte”*

### I DATI QUANTITATIVI

*Qui bisogna dimostrare disponibilità al 100% in termini sia di tempo sia di condivisione degli obiettivi*

(1 = scarso accordo a 5 = elevato accordo)

	<b>TUTTI</b>	<b>DONNE</b>	<b>UOMINI</b>
	<b>3.70</b>	<b>3.83</b>	<b>3.75</b>

## 8. La non scelta di fare carriera

Alcune intervistate segnalano come, spesso, non ci sia una reale scelta di non fare carriera da parte di alcune donne, ma, piuttosto, un'attenzione a non porsi nella condizione di dover fare *la scelta* (ad esempio trincerandosi all'interno della famiglia), pur in presenza delle competenze necessarie e del desiderio di fare carriera. In alcuni casi la non scelta viene favorita dalla presenza di:

### ➤ **problemi di conciliazione**

*"Nella progressione di carriera, le esigenze aumentano, e allora tu non puoi lasciare, perché oggi hai la famiglia o un problema [...]. Se hai una riunione [...] magari devi andare fino a mezzanotte. Sono quelle cose che anche se le donne affrontano seriamente il lavoro finiscono per dire 'Non me la sento'".*

### ➤ **paura della responsabilità decisionale**

*"Il problema fondamentale che noto è la paura di essere l'ultimo a decidere. Ci deve essere sempre qualcuno che ti solleva un attimo, e che dice: 'No, facciamo così'"*

### ➤ **impossibilità a rispettare i vincoli imposti dall'organizzazione**

*"È chiaro che chi rimane fuori dal giro per un periodo più o meno lungo perde possibilità e necessità [...]. Quando non ci sei succedono delle cose, le situazioni evolvono"*

## 9. Differenze di genere nella carriera

Questo tema vede le opinioni degli intervistati divergere definendo un continuum che va dalla negazione dell'esistenza di trattamenti differenziati nella progressione di carriera tra uomini e donne all'affermazione della presenza di comportamenti discriminatori. Sarebbero tre le grandi categorie di opinioni in merito:

1. **non ci sono differenze di trattamento tra uomini e donne**
2. **esistono forme di differenziazione tra maschile e femminile**
3. **esistono forme di discriminazione tra donne e uomini**

Le testimonianze più significative affermano:

*“Se ci presentassimo in due, a parità di conoscenza, non credo che vincerebbe la parte femminile”*

*“Se c'è da chiedere, ad esempio, un part-time, per le donne alle volte è anche una cosa più semplice, tutto sommato più facilmente capibile. Se io chiedo un part-time mi dicono 'Tu hai tanto lavoro', quindi, delle volte si creano dei problemi”*

## 10. Soluzioni per la conciliazione

*“Dovrebbe essere possibile che nei tuoi 35 anni, tu possa assentarti due anni, non perché devi per forza essere malato, ma perché fai altre cose”*

In base a questo principio proposto da un intervistato, la ricerca di soluzioni per favorire la conciliazione, permette di identificare una serie di riflessioni su:

➤ **flessibilità di orario**: soluzione informalmente già adottata in particolare per le figure direttive, dovrebbe essere generalizzata e formalizzata, perché vantaggiosa per decongestionare gli spazi, per favorire l'auto-organizzazione, per redistribuire il carico di lavoro, per facilitare l'aggiornamento continuo. A livello operativo qualcuno auspica la creazione di:

⇒ **una banca del tempo**

⇒ **un tutorato interno e convenzioni**

Per alcuni intervistati, inoltre, è importante maturare prima di tutto il concetto di **flessibilità reciproca**:

*“Io mi faccio carico, come collega, della tua necessità in un periodo [...] in cui io non ho particolari bisogni di flessibilità, però non è un diritto acquisito tutta la vita. [...] Voglio dire: ragioniamo in un quadro di flessibilità collettive e condivise, allora tendo a dire: ‘Oggi tocca a me, domani tocca a te’”*

## 11. Le soluzioni organizzative: il part-time

➤ **il part-time**: come soluzione organizzativa suscita reazioni controverse. Secondo alcuni intervistati, in maggioranza donne, esso facilita la conciliazione, in particolare, con gli impegni familiari, e non preclude la possibilità di una crescita professionale.

Per altri intervistati, però, tale soluzione non è applicabile a tutti i ruoli. Quelli dirigenziali e di coordinamento non possono ricorrere al part-time, in quanto alla riduzione dell'orario (e, dunque, dello stipendio) non potrebbe corrispondere una riduzione delle responsabilità.

Inoltre, per molti testimoni, il part-time è irrealistico per contesti ad elevato carico di lavoro come, ad esempio, quello di un'agenzia formativa.

*“Il part-time, in questo lavoro che non ha limiti precisi, è una trappola! Uno corre il rischio di prendere metà stipendio e di fare comunque tutto il lavoro. [...] Continuerebbe a esserci l'urgenza... quella cosa lì la devi fare tu... perché non c'è nessuno che la fa e va fatta. Il part-time va bene in un posto in cui fai le tue ore e poi ti casca la penna di mano e te ne vai. Da noi non esiste”*

## 12. Le soluzioni organizzative: il telelavoro

**Il telelavoro:** alcuni ritengono che la soluzione del lavoro a casa o del lavoro a distanza sarebbe quella ottimale per un ente di formazione la cui tipologia di attività e la tecnologia a disposizione permetterebbero una facile applicazione di questa soluzione.

Altri, invece, asseriscono che il lavoro di formazione è essenzialmente lavoro di relazione e che tale soluzione sarebbe applicabile solo per certi ruoli. Si tratta soprattutto di donne le cui motivazioni sono dettate da uno sguardo di genere, in quanto l'adozione di questa soluzione sancirebbe per loro la perdita della possibilità di realizzarsi al di fuori della famiglia, eliminando i confini tra "interno" ed "esterno" della casa.

*“Se l'uomo è a casa e dice 'Papà lavora' si chiude la porta e tutti dicono 'Papà lavora'. Se mamma è a casa e dice 'Mamma lavora', non gliene potrebbe fregare di meno a nessuno [...], tanto il figlio se ne accorge che tu hai solo cambiato porta...”*

## 13. Le soluzioni: minori responsabilità e maggiori assunzioni

- ✓ **la re-distribuzione del carico di lavoro** su più soggetti, attraverso forme di flessibilizzazione a favore di persone impegnate nella conciliazione
- ✓ **la riduzione dell'orario di lavoro**, per esempio, da 36 a 34 ore, che consentirebbe di ottenere risultati qualitativamente paragonabili permettendo alle persone di avere più tempo per sé
- ✓ **la riduzione del carico di responsabilità individuali**, sia diminuendo il numero di incarichi di responsabilità affidati alle persone più disponibili sia facilitando l'intercambiabilità, attraverso politiche innovative di **assunzione di personale**, processi di **affiancamento** ai ruoli di autorità, sensibilizzazione alla **delega** e alla **responsabilizzazione** e, soprattutto, **lavoro di gruppo**. L'ostacolo maggiore alla riduzione delle responsabilità individuali sembra essere, tuttavia, proprio la resistenza individuale alla delega:

*“Molte volte perdiamo molto tempo per delle cose che, almeno io, prima che le abbia spiegate, faccio prima a farle io... ed è sbagliato... questo è sempre stato il mio problema, nel senso che ho sempre cercato di portare avanti tutto... perché quando uno ha la responsabilità dei soldi, tende a controllare tutto, tende proprio a essere il chiocciolone...”*



## 14. L'utilità di alcune soluzioni organizzative...

*Quanto efficaci sono le seguenti soluzioni nel sostenere una buona conciliazione tra impegni di vita personale e carriera professionale?*

Le chiediamo di attribuire a ciascuna soluzione un punteggio

da 1 = poco efficace a 5 = molto efficace

	<i>TUTTI</i>	<i>DONNE</i>	<i>UOMINI</i>
<i>Ottimizzare la distribuzione delle risorse</i>	4.24	4.33	4.15
<i>Fornire percorsi di affiancamento per chi si trova a svolgere una nuova mansione</i>	4.02	4.06	3.99
<i>Avere un più precisa pianificazione aziendale</i>	4.01	4.12	3.88
<i>Migliorare la diffusione dei supporti informatici a sostegno della comunicazione</i>	3.97	4.02	3.90
<i>Soddisfare all'interno dell'azienda i bisogni di formazione</i>	3.93	4.12	3.70

## CONCLUSIONI: Conciliazione al plurale

*“Neruda non me ne voglia, ma certe volte sono stufa di essere donna”*

(Marcela Serano)

*“Date alle donne occasioni adeguate ed esse possono fare di tutto”*

(Oscar Wilde)

La rilettura consapevole e profonda del termine conciliazione non è solo l'occasione per la presa in carico di un problema bensì un'opportunità

- ✓ per le donne
- ✓ per gli uomini
- ✓ per le aziende

## È un'opportunità per le donne

Parlare di conciliazione permette alle donne di chiedersi:

- ✓ tra le dimensioni che sono state oggetto della liberazione, ci siamo anche liberate del sentimento di colpa nel giocarci la doppia presenza nel mondo del lavoro e in quello della cura, non potendoci talvolta impegnare tanto nel secondo quanto nel primo?
- ✓ stiamo assumendo piena e autentica consapevolezza della fatica insostenibile di “dimostrare” di avere pari diritti, pari capacità, di volere a tutti i costi pari opportunità, diventando “donne cattivissime” che aspirano a controllare tutto?

## È un'opportunità per le donne (segue)

Per un numero maggiore di donne è stato possibile sfondare il tetto di cristallo, ma a caro prezzo (essere single, non avere figli, non vedersi riconosciuta la specializzazione post-lauream, lavorare troppo). I consigli sono dunque:

- ✓ **fermarsi**, rinunciando all'ambizione di controllare tutto
- ✓ **ricercare l'equità reale**, rinunciando alla colpevolizzazione o alla vittimizzazione e perseguendo un modello di conciliazione fondato sulla *partnership*
- ✓ **conciliare "dentro la propria testa"**, facendo della conciliazione un problema prima di tutto personale (guardandosi dentro) e facendo "la propria parte"

## È un'opportunità per gli uomini

Parlare di conciliazione permette agli uomini di:

- ✓ pensare a ciò che hanno perduto sino a oggi, a ciò che potrebbero conquistare, in particolare alla parte femminile di sé di cui potrebbero appropriarsi dopo la compressione e la negazione culturale
- ✓ rivendicare per sé, tanto parole, quanto modelli di cura familiare e casalinga favorendo la trasformazione di un linguaggio (e quindi di un'idea) ancora appartenente all'immaginario femminile, che definisce l'uomo come "il mammo" o "il casalingo"

## È un'opportunità per le aziende

Parlare di conciliazione permette alle aziende di:

- ✓ pensare a modelli di organizzazione del lavoro che facendo stare meglio le persone (riconoscendo l'importanza della famiglia e dello spazio individuale), permettano loro anche di lavorare meglio
- ✓ ricercare e sperimentare tanto soluzioni formali quanto informali per favorire la conciliazione, ma soprattutto maturare una cultura del "fare carriera" fondata su altri parametri rispetto alla disponibilità e alla presenza
- ✓ recuperare il valore delle politiche a favore della completezza nella comunicazione, dell'assenza di differenziazioni di genere, dell'individuazione di criteri chiari a dominio delle scelte e dei processi, delle strategie di valorizzazione del personale. Tutto ciò a sostegno di una motivazione che sebbene non debba servire a "lasciare da sole" le persone nel loro conciliare, le aiuti in misura maggiore a "fare la propria parte"