

**SIAMO TUTTI
PEZZI UNICI**

La sfida?
Che nessuno in azienda si senta
fuori posto per ciò che è.

Partecipiamo per questo al grande
progetto di ricerca
Valorizzare le differenze in azienda

UNIVERSITÀ CATTOLICA
MIDA

VALORIZZARE LE DIFFERENZE

Esiti del questionario curato da Mida e Università Cattolica

A dicembre scorso, abbiamo proposto un questionario sulla valorizzazione delle differenze, curato dall'Università Cattolica in collaborazione con Mida, a coloro che fanno parte di segreterie territoriali, aziendali o di gruppo della Fisac.

Alla base di quel lavoro c'era l'assunto che per consentire l'avanzamento occorre guardare alla differenza non come inclusione dei più fragili ma come valorizzazione delle identità di ogni persona, perché siamo "pezzi unici" e nessuno/a si deve sentire fuori posto per ciò che è.

Gli esiti dell'indagine, che ci sono stati consegnati nel mese di aprile, ci raccontano come stiamo tra noi, come lavoriamo insieme, come viviamo il nostro rapporto con le diversità, il conflitto e l'innovazione, e costruiscono interessanti relazioni tra questi concetti. Con questo numero di Femminile Plurale vogliamo condividerli con tutta l'organizzazione.

Il dato quantitativo della compilazione dei questionari è stato molto soddisfacente, consentendoci di ottenere uno spaccato rappresentativo della nostra organizzazione in tutti i massimi livelli di responsabilità.

Dal punto di vista dell'analisi qualitativa, le suggestioni positive - così come i punti d'ombra - ci forniscono utili suggerimenti per lavorare meglio e per crescere INSIEME.



INTRODUZIONE

Il progetto di ricerca ha indagato la cultura delle differenze, intesa come capacità di valorizzare e includere le diversità nei contesti organizzativi (con effetti positivi su clima, qualità delle relazioni, coinvolgimento, partecipazione e risultati).

Dopo una prima parte di interviste semi-strutturate (che ha coinvolto 50 grosse aziende di vari settori e unicamente la Fisac come organizzazione sindacale), ci è stato proposto un questionario da sottoporre all'interno dell'organizzazione. L'abbiamo trovato molto interessante per la qualità delle domande (15 aziende sulle 50 iniziali hanno partecipato a questa seconda fase).

L'obiettivo del questionario era indagare la percezione su alcuni temi sottostanti alla valorizzazione delle differenze, quali conflitto, qualità delle relazioni, condivisione e collaborazione del/nel lavoro.

30/45 minuti di compilazione, di conseguenza l'analisi ci è stata restituita soltanto sui 114 questionari completi.

Il totale dei questionari analizzati sulle 15 aziende coinvolte è stato di 3.247 (media per azienda 216).

LE PRINCIPALI AREE TEMATICHE INDAGATE

- Le rappresentazioni e percezioni individuali della differenza,
- la cultura organizzativa della differenza → come l'organizzazione gestisce la differenza sul piano culturale e valoriale,
- la percezione del conflitto come motore generativo/distruttivo: la manifestazione dell'incontro/scontro con la differenza (→ è importante che le persone sentano che è possibile esprimere disaccordo - senza una conflittualità sana la differenza non può essere valorizzata),
- la qualità delle relazioni con i/le colleghi/e (clima del team) e l'organizzazione, la percezione di apertura, accoglienza, co-partecipazione (→ la possibilità del confronto),

la chiarezza e la condivisione dell'oggetto di lavoro: la possibilità di trovare un punto in comune e favorire lo scambio,

- il legame con l'organizzazione (e quindi anche il rischio abbandono) e il punto di vista dei rispondenti sull'impegno dell'organizzazione verso diversità e inclusione.

IL QUESTIONARIO

È stato erogato un questionario a tutti i dipendenti delle aziende che hanno deciso di aderire alla survey. L'obiettivo è stato quello di rintracciare le tendenze presenti nei contesti aziendali coinvolti e identificare le variabili organizzative cruciali nei processi DE&I per supportare le organizzazioni a coniugare obiettivi di business e sostenibilità.

NUMERO DI DOMANDE	AREE INDAGATE		
221	<p>Rappresentazioni individuali della differenza</p> <hr/> <p>Intelligenza culturale La capacità individuale di comprendere, agire e gestire efficacemente ambienti culturalmente diversi</p> <hr/> <p>Commitment organizzativo Questa scala misura il legame esistente tra un lavoratore e la propria organizzazione, legame che rende più o meno probabile l'abbandono volontario di quest'ultima</p>	<p>Cultura organizzativa della differenza La cultura organizzativa della differenza ci dice come una specifica organizzazione gestisce la differenza sul piano culturale e valoriale</p> <hr/> <p>Conflitto Questa scala misura le 3 dimensioni del conflitto all'interno delle organizzazioni. Può valutare l'entità del conflitto in una organizzazione e le aree di criticità intra- e inter-relazionali</p>	<p>Clima del team La percezione del clima all'interno del proprio gruppo di lavoro in termini di Vision, task orientation, sicurezza psicologica e innovazione</p> <hr/> <p>Worklife Il grado di sintonia/discordanza tra l'individuo e l'organizzazione in termini di autonomia, equità, riconoscimento e valori</p> <hr/> <p>Management Questa scala indaga la percezione degli individui relativi ai processi di gestione</p>

TEMPO DI COMPILAZIONE

30'

8

Le risposte al questionario sono state elaborate in forma anonima dall'Università Cattolica di Milano e ci è stata restituita un'analisi della nostra organizzazione.

Abbiamo scelto di coinvolgere nella compilazione chi ha ruoli di segreteria, come criterio per provare a raggiungere chi svolge la sua attività prevalente per l'organizzazione. Su una popolazione di circa 300 persone con questi ruoli, sono stati compilati 194 questionari di cui 114 in modo completo.

Teniamo conto che si trattava di un questionario lungo e complesso, composto da 221 domande per un tempo di

IL CAMPIONE

Hanno risposto 65 donne e 48 uomini, di cui il 60% con oltre 15 anni di "anzianità".

68 i questionari compilati da segretari/e territoriali e 40 da segretari/e di coordinamenti aziendali e segreteria nazionale ("sedi"),

Chi ha compilato ha in prevalenza un'anzianità tra 9 e 15 anni e un'istruzione prevalentemente tecnica (50), ma anche diverse lauree magistrali (28), con una prevalenza di donne tra i livelli di scolarità più alta (24 F e 16 M laureati e oltre).





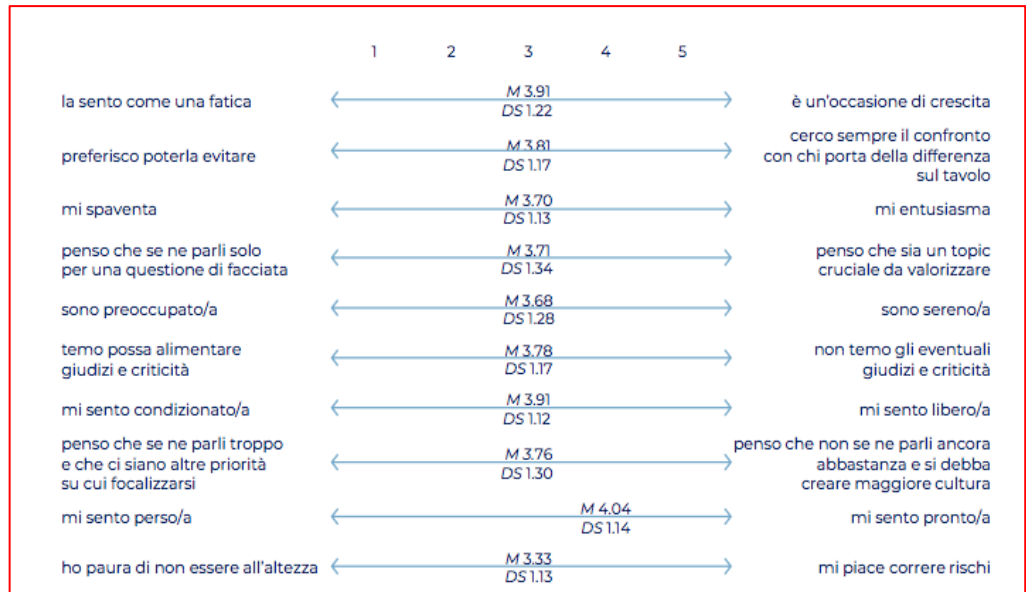
I RISULTATI

A. LE RAPPRESENTAZIONI INDIVIDUALI

Dalle rappresentazioni soggettive sul tema della differenza **emergono una buona tendenza media all'apertura, curiosità e valorizzazione della diversità** (pur con un'alta variabilità di risposte).

Il valore più alto è su *"mi sento pronto"* (versus *"mi sento perso"*)

Il valore più basso è su *"ho paura di non essere all'altezza"* (versus *"mi piace correre rischi"*).



B. L'INTELLIGENZA CULTURALE

Si conferma la buona motivazione a relazionarsi con l'alterità, però, alla componente cognitiva, emerge una minore presenza di saperi e competenze per relazionarsi con il diverso.

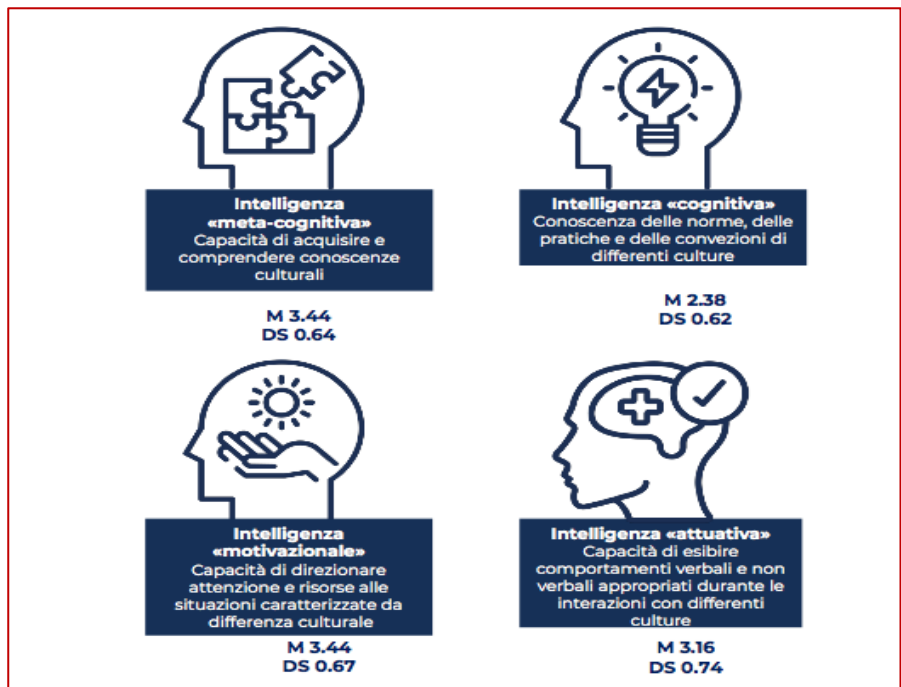
Ne risulta un atteggiamento di **interesse e predisposizione nei confronti della differenza a cui tuttavia non si accompagnano delle sufficienti basi di conoscenza e know-how per una efficace relazione con la differenza** (a questo proposito un ruolo importante può essere svolto dalla formazione).

C. LA CULTURA ORGANIZZATIVA DELLA DIFFERENZA

La cultura organizzativa della differenza ci dice come una specifica organizzazione gestisce la differenza come valore.

E viene valutata secondo i seguenti indici:

- **Inclusion:** La differenza è una risorsa da cui, non solo l'organizzazione, ma anche ogni persona può trarre benefici e vantaggi;
- **Access:** La differenza è una strategia di business atta a garantire l'accesso a differenti fette di mercato;
- **Fairness:** Sono garantiti non solo trattamenti equi, ma anche giusti e responsivi delle differenti necessità in supporto alle minoranze;
- **Color Blind:** lavoratori dovrebbero essere trattati in ugual modo. C'è una preferenza a trovare il match tra competenze e professionista;



- **Omogeneità:** La differenza è evitata o respinta e la percezione di similarità garantisce relazioni lavorative efficaci.

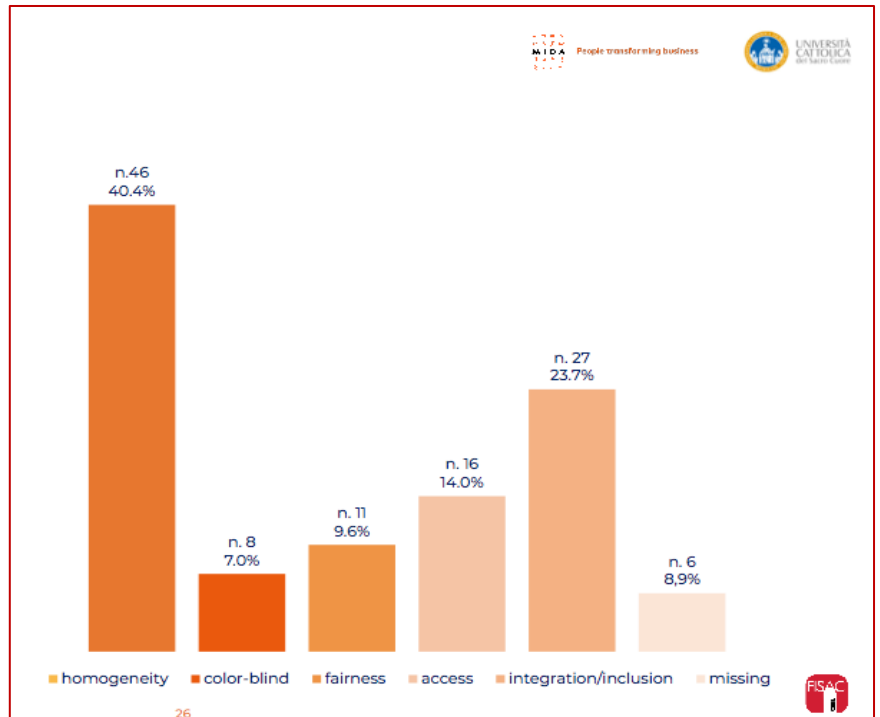
Emerge una polarizzazione sui due estremi della scala:

- **una chiara maggioranza (46 questionari) si colloca sullo scalino più basso, a livello dell'omogeneità, dove la differenza è evitata o respinta e la percezione di similarità garantisce relazioni lavorative efficaci;**
- **una buona porzione (27) si riconosce, al contrario, sullo scalino più alto dell'inclusione, dove la differenza è una risorsa da cui, non solo l'organizzazione, ma anche ogni persona può trarre benefici e vantaggi.**



Dal confronto con le ricercatrici sono emersi una possibile spiegazione, un interrogativo e uno stimolo per lavorare:

- **Possibile spiegazione** - La maggioranza di "omogeneità" è probabilmente influenzata dal fatto che abbiamo una forte identità valoriale comune, che chiediamo una forte similarità ai nuovi quadri per aderire ai valori dell'organizzazione e che abbiamo una forte identificazione con l'organizzazione e i suoi obiettivi. Questo però, a nostro avviso, spiega solo in parte il dato. L'altra faccia della medaglia potrebbe essere la tendenza a omologarsi e a concepire il dissenso solo se formalizzato in aree/correnti.
- **Interrogativo** - Il fatto che una buona percentuale evidenzia la presenza di una cultura attenta alla valorizzazione delle differenze (inclusione) ci porta a chiederci se la grande similarità interna sia auto-percepita come segnale di integrazione oppure se invece le persone che hanno indicato la cultura inclusiva siano quelle più coinvolte sul tema diversità e inclusione.
- **Suggerimento** - Potrebbe essere comunque importante attivare un processo di riflessione trasversale per **costruire una base comune e**

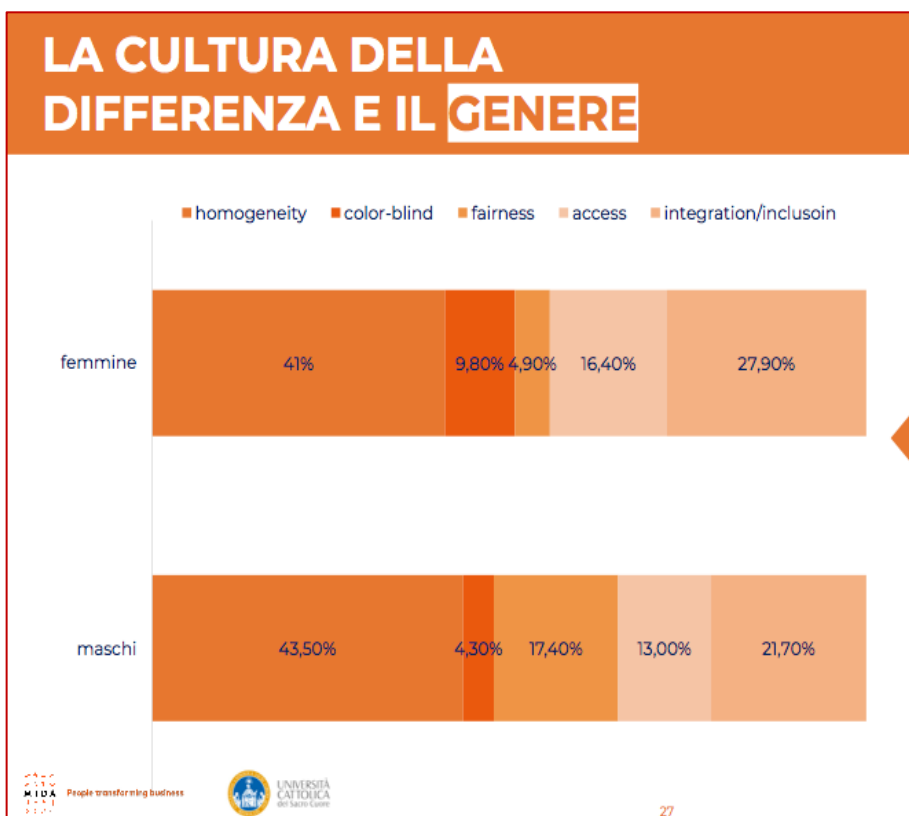


condivisa su come si costruiscono diversità e inclusione (formazione).

La ripartizione per genere della percezione della cultura della differenza dà una fotografia abbastanza equilibrata, con alcune interessanti differenze: **nelle categorie omogeneità e equità (fairness → sono garantiti non solo trattamenti equi ma anche giusti e responsivi delle differenti necessità in supporto alle minoranze) gli uomini risultano in percentuale superiore alle donne (più 2,5% e più 12,5%), che invece prevalgono leggermente sulla fascia alta della scala (più 3,4% access e più 6,2% inclusione).**

Coloro che lavorano sul territorio tendono maggiormente a percepire una cultura organizzativa che rimanda alla valorizzazione della differenza rispetto a coloro che lavorano in sede, nei quali è maggiormente presente la tipologia omogeneità (che sia attribuibile a una maggiore interazione diretta con lavoratrici e lavoratori è una domanda che ci siamo poste ma non abbiamo elementi concreti per sostenerlo).

In ogni caso, riflettere sul nostro atteggiamento verso diversità e inclusione ci può aiutare ad approcciarci e rappresentare fasce più ampie di lavoratori/trici (anche ai fini del proselitismo).





D. LA QUALITA' DELLA VITA ORGANIZZATIVA

Misura la qualità della relazione tra persona, lavoro e organizzazione su 5 diversi aspetti.

1. Clima del gruppo di lavoro

Abbiamo **obiettivi condivisi**, un buon **orientamento a perseguirli**, una buona **partecipazione** (ci sentiamo sicuri/e nel proporre nuove modalità) e percepiamo un buon **sostegno pratico ai tentativi di innovare** (anche se tra i 4 è il punteggio meno alto).



Ricordiamo che il questionario è stato compilato da componenti di segreteria con queste indicazioni: *il termine "direzione" o il termine "il mio capo" sta per:*

- la struttura di livello superiore o il centro regolatore, nel caso di segretari/e generali e segretari/e responsabili/di coordinamento
- il/la segretario/a generale/responsabile, nel caso di segretari di categoria e/o di coordinamento.



2. Come si vive nell'organizzazione

I **punteggi più alti** sono sulla **possibilità di esercitare autonomia** e sulla **sintonia valoriale** con l'organizzazione riguardo a ciò che è considerato giusto etico e desiderabile.

Più bassi i punteggi relativi al **riconoscimento sociale ed economico del nostro lavoro** e sulla percezione di essere trattati/e con equità e trasparenza.

3. Management

Emerge una **percezione discreta** sulla **qualità della comunicazione con i vertici (Leadership M 3.16)** e sulle **possibilità di sviluppo professionale** offerte nell'organizzazione (**Sviluppo competenze M 3.04**).

Le persone che hanno risposto sentono di ricoprire un ruolo coerente in termini di aspettative e competenze e di trovarsi in gruppi di lavoro collaborativi con discrete possibilità di esprimere opinioni diverse.

La presenza di **conflitti distruttivi impliciti o espliciti nel proprio gruppo e/o tra gruppi** è **piuttosto bassa** ma le ricercatrici - incrociandola con quanto emerso dall'intervista semi strutturata che ha preceduto il questionario - si chiedono **se sia davvero così basso oppure se vi siano sentimenti di rifiuto o paura a riconoscere il conflitto interno** (ci può essere un collegamento tra questo possibile rifiuto e la prevalenza di una cultura organizzativa caratterizzata da **omogeneità**).





IL CONFLITTO

Questa scala misura le **3 dimensioni del conflitto** all'interno delle organizzazioni. Può valutare l'entità del conflitto in una organizzazione e le aree di criticità intra- e inter- relazionali



Corrispondenza tra competenze e i compiti assegnati dall'organizzazione all'individuo.

M 3.29
DS 0.78



Armonia e possibilità di espressione di divergenze nel proprio gruppo e/o tra i gruppi organizzativi

M 3.17
DS 0.65



Presenza di conflitti distruttivi espliciti e impliciti nel proprio gruppo e/o tra i gruppi organizzativi

M 2.25
DS 0.63

I punteggi medi ottenuti per le dimensioni di coerenza di ruolo e collaborazione risultano entrambi discreti. Si può quindi presumere che le persone che hanno risposto sentano di ricoprire un ruolo coerente in termini di aspettative e competenze e di trovarsi in gruppi di lavoro collaborativi. Tuttavia, incrociando il punteggio medio sul conflitto sociale discretamente basso con i risultati della fase 1 può valere la pena sviluppare ulteriori riflessioni rispetto al conflitto che possono essere tradotte nella seguente domanda: il conflitto distruttivo è realmente presente in minima misura o al suo riconoscimento sono connessi posizionamenti di rifiuto/paura?



40



5. Legame con l'organizzazione e rischio abbandono

Buon legame affettivo (identificazione e desiderio di conservare la propria appartenenza). Buon senso del dovere (interiorizzazione delle regole). Meno alto il punteggio sulla scelta di "convenienza", in coerenza con l'ambito fortemente valoriale dell'organizzazione.

Ragioniamo insieme su come possiamo comunicare per includere in FISAC, facendo attenzione a **linguaggio, cultura organizzativa, formazione e mainstreaming**.

Gli strumenti possono essere molti. Non solo progetti formativi, ma anche momenti di discussione, che

costruiscano partecipazione e confronto su:

- **apertura e approccio "non etichettante" alla diversità,**
- **ascolto aperto e valorizzazione del pensiero "divergente",** in qualche modo anche del pensiero "disobbediente" e del conflitto, per allargare le nostre competenze sulla **capacità di dare parola e senso al conflitto senza sentirsi attaccate/i o messe/i in discussione;**
- **linguaggio e comunicazione attenti non solo al senso del messaggio, ma anche alla**

percezione delle persone;

- **come permeare l'azione organizzativa di: chiarezza, coinvolgimento e leadership diffusa.**

Inserire le differenze nella realtà organizzativa è un passo importante. Poi, intervengono processi, più o meno lunghi e partecipati, di **valorizzazione**, altrettanto importanti per costruire la qualità dell'organizzazione in termini di clima, coerenza, compattezza ed efficacia nel perseguire i propri valori e obiettivi.

Il questionario ci dice che abbiamo molti punti di forza, ma anche spazi per aumentare la nostra cultura e le nostre competenze sulla differenza. Noi crediamo che lavorarci ci renderà più belle/i, più forti, più capaci di attrarre nuove/i iscritte/i e nuovi quadri.

IL COMMITMENT

Questa scala misura il **legame** esistente tra un lavoratore e la propria organizzazione, legame che rende più o meno probabile l'abbandono volontario di quest'ultima



Inteso come uno stato d'identificazione con l'organizzazione e il desiderio di mantenere la propria membership

M 3.77
DS 0.80

NORMATIVO



L'interiorizzazione delle pressioni normative ad agire in conformità agli scopi e agli interessi dell'organizzazione

M 3.06
DS 0.72



Una risposta di tipo cognitivo basata sulla valutazione dei costi-benefici associati alla discontinuità-continuità del rapporto con l'organizzazione

M 2.61
DS 0.72

Dai punteggi medi ottenuti emerge un buon commitment organizzativo in particolare dal punto di vista del commitment affettivo ma anche del senso del dovere nei confronti dell'organizzazione. Il commitment di convenienza invece presenta un punteggio medio inferiore questo dato potrebbe essere legato alla natura dell'ambito in cui l'organizzazione agisce e ai possibili aspetti valoriale-emozionali che connotano gli individui che ci lavorano.



42



SINTESI E CONCLUSIONI

CAMPIONE

La **prevalenza femminile** di risposte è segno dell'investimento nell'integrazione, ma anche del maggior interesse delle donne al valore della differenza.

Tematica generazionale - è necessario investire sulle nuove generazioni (nuove competenze ed esperienze).

INTELLIGENZA CULTURALE

Generale apertura e curiosità, non sempre accompagnata dalle necessarie competenze. **Occorre quindi dotare le persone di competenze adeguate a gestire e valorizzare le differenze.**

CULTURA DELLA DIFFERENZA

