

*Convegno nazionale dei direttori degli Uffici di pastorale sociale,  
Bari 2012*

# Maternità e lavoro: il dialogo possibile

**Barbara Imperatori**

Università Cattolica di Milano

*Educare gli adulti alla fede per la famiglia, il lavoro e la festa*

Bari, 26 ottobre 2012



**Barbara Imperatori**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Agenda

- Il contesto italiano: qualche numero per riflettere
- Perché 'costa' la maternità?
  - Le spiegazioni della teoria
  - Evidenze dalla ricerca
- Quali pratiche organizzative per trasformare il costo in opportunità?  
Le possibili vie di azione



# Agenda

- **Il contesto italiano: qualche numero per riflettere**
- Perché 'costa' la maternità?
  - Le spiegazioni della teoria
  - Evidenze dalla ricerca
- Quali pratiche organizzative per trasformare il costo in opportunità?  
Le possibili vie di azione



# Qualche evidenza: il quadro istituzionale

- **Tasso di occupazione femminile** in Italia tra i 25 e i 54 anni: **47%**
- Obiettivo di Lisbona 2010 : **tasso di occupazione femminile 60%** che si sarebbe potuto tradurre in **+7% di PIL** in Italia (Banca di Italia)
- Le **ragazze sono il 60,1% dei laureati**, e finiscono prima gli studi e con maggior profitto dei ragazzi - voto medio 104,2 contro il 101,4 (Alma Laurea, 2011)
- L'Italia si colloca al terzo posto per **tasso di generosità del sistema istituzionale** a tutela della maternità dopo Austria e Olanda.
- Il **tasso di fecondità** in Italia: **1.4** figli/donna
- La comparazione internazionale mostra che **non vi è alcuna relazione tra la generosità del sistema dei congedi e tasso di occupazione femminile** (De Henau, 2007)



# ... il livello aziendale e individuale

- **Per le imprese ...**

- L'assenza per maternità è **un inconveniente** per il 76% dei top manager (Camera di Commercio 2003)
- Nel 2007 il 42,3% delle imprese prevedeva di **assumere in preferenza uomini**, il 18,2% donne e il 39,5% era indifferente (UnionCamere, 2007).

- **Per le lavoratrici madri..**

- 1/3 delle donne **abbandona il lavoro dopo la maternità** (Manageritalia, 2010)
- Il 40,2% delle donne che continuano a lavorare dichiarano **difficoltà di conciliazione** (Casarico & Profeta, 2010)



# Agenda

- Il contesto italiano: qualche numero per riflettere
- **Perché 'costa' la maternità?**
  - **Le spiegazioni della teoria**
  - Evidenze dalla ricerca
- Quali pratiche organizzative per trasformare il costo in opportunità?  
Le possibili vie di azione



- **Teoria del capitale umano**

qualsiasi discontinuità in ambito lavorativo comporta un minore investimento in competenze e conoscenze che si traduce in un minor valore del lavoratore e, conseguentemente, in minori retribuzioni e opportunità di carriera

(Lyness, Thompson, Francesco e Judiesch, 1999)



- **Prospettiva cognitivista**

- l'assenza per maternità genera degli stereotipi sulle donne che sono all'origine di modifiche del comportamento dei capi e dei colleghi  
(Gueutal, Luciano e Michaels, 1995; Halpert, Wilson, e Hichman, 1993)





# Per riassumere ...

Dal punto di vista delle imprese

- rischi collegati alla **perdita di investimenti** in capitale umano, **perdita di talento**,
- **minore *commitment*** *presunto* della lavoratrice
- **problemi organizzativi** *presunti* nel portare a termine i progetti



• Dal punto di vista delle lavoratrici madri

- minori occasioni di carriera (c.d. **soffitto di vetro**),
- minori guadagni (c.d. **Gender Pay Gap**)
- possibilità di essere oggetto di **distorsioni cognitive nei processi di valutazione** e di sviluppo



- **Maternità come conflitto organizzativo**

*interazione tra soggetti interdipendenti (donna in maternità, capo, colleghi) che percepiscono di avere **obiettivi (PARZIALMENTE) incompatibili** e interferiscono l'uno con l'altro nel loro raggiungimento*



# Agenda

- Il contesto italiano: qualche numero per riflettere
- **Perché 'costa' la maternità?**
  - Le spiegazioni della teoria
  - **Evidenze dalla ricerca**
- Quali pratiche organizzative per trasformare il costo in opportunità?  
Le possibili vie di azione

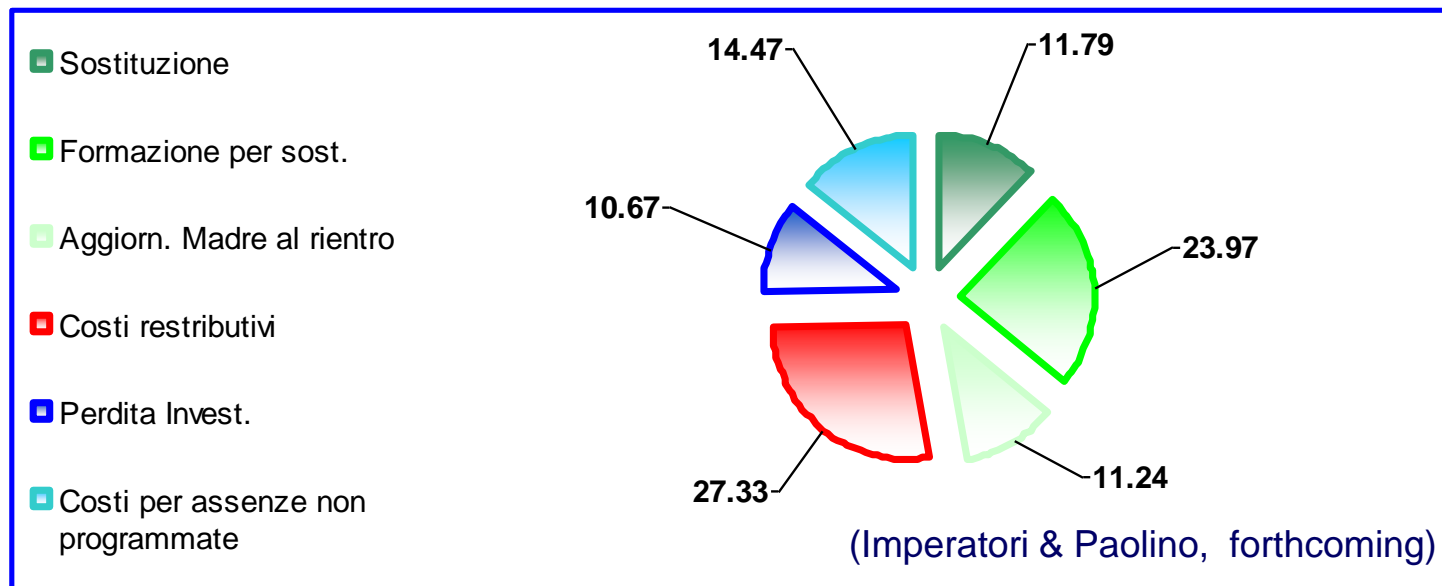


# Quanto costa la maternità alle imprese?

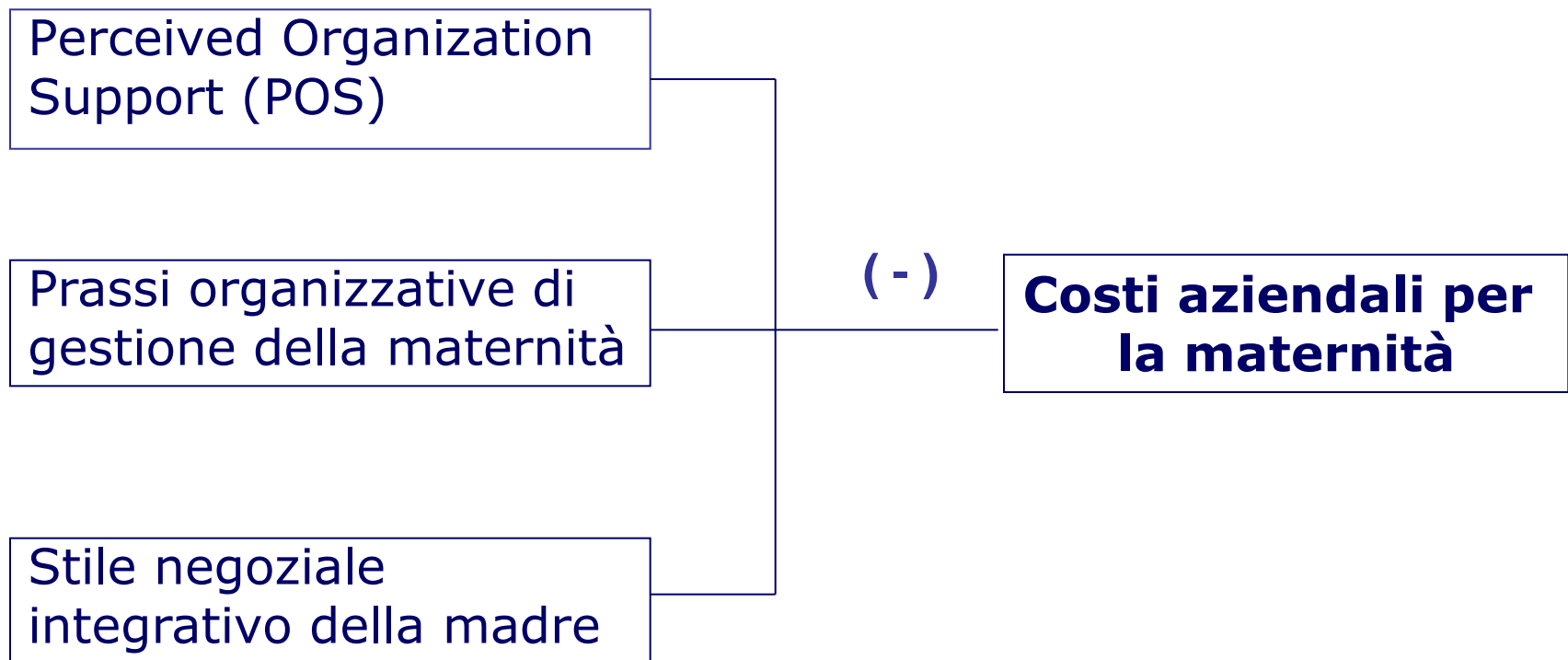
- Secondo una stima dei capi:

**0,23%** dei costi totali per il personale ...

*... ovvero la spesa media in toner per la stampante in un anno per un ufficio di 30 persone*



# Quali gli antecedenti dei costi per la maternità delle imprese?



Variabili di controllo: **gender e livello di istruzione del capo**



# Quali gli antecedenti dei costi per la maternità delle imprese?

- Il capo donna e con titolo di studio elevato: riduce il costo della maternità  
( $\beta = -0,11$  e  $-0,18$ ,  $p < 0,05$ )

## – Per le aziende:

- Sforzi per ridurre gli stereotipi di genere
- p.e. rendere accessibile il valore professionale della maternità attraverso la divulgazione di esperienze di successo



# Quali gli antecedenti dei costi per la maternità delle imprese?

- Il 'vissuto organizzativo':
  - quanto piu' e' alto il POS ( $\beta = -0,29$ ;  $p < 0.05$ ) ...
  - quanto maggiori sono le pratiche di HRM dirette alla gestione della maternità ( $\beta = -0,11$ ;  $p < 0.05$ )...
  - ... tanto piu' si riduce il costo della maternità
- **Per le aziende:**
  - Investimenti per esplicitare l'impegno dell'organizzazione nella relazione con i lavoratori: solidarietà organizzativa e W&L/benessere organizzativo
  - Progettazione di *High commitment work system*



# Quali gli antecedenti dei costi per la maternità delle imprese?

- **Quali pratiche HRM?**

- **lavoro in team** prima e dopo la maternità (scambio di informazioni e l'organizzazione del lavoro);
- **colloqui con il capo** prima e dopo
- **accesso alle informazioni e alla vita aziendale**, costruzione di canali di comunicazione anche nei periodi di assenza (i.e. invio materiale alla donna in maternità e *e-HRM* per agevolare il collegamento);
- **flessibilità (quando e dove)** supporto e promozione (sia della madre che del padre);
- **coaching** e accompagnamento per la donna che rientra
- **asili nido** aziendali





# Quali gli antecedenti dei costi per la maternità delle imprese?

- La gestione della negoziazione tra madre e capo:
  - Quanto piu' lo stile negoziale della madre è integrativo tanto piu' si riduce il costo della maternità ( $\beta = -0,25$ ;  $p < 0.05$ )
  - **Per le aziende:**
    - Dialogo:**
      - ✓ Sostegno delle competenze relazionali della madre e del capo (i.e di comunicazione, negoziazione)
      - ✓ Aiuto nella pianificazione
      - ✓ Trasparenza e ascolto aperto
      - ✓ Istituzionalizzazione momenti di confronto capo-collaboratrice

(Imperatori & Paolino, forthcoming)

**Barbara Imperatori**



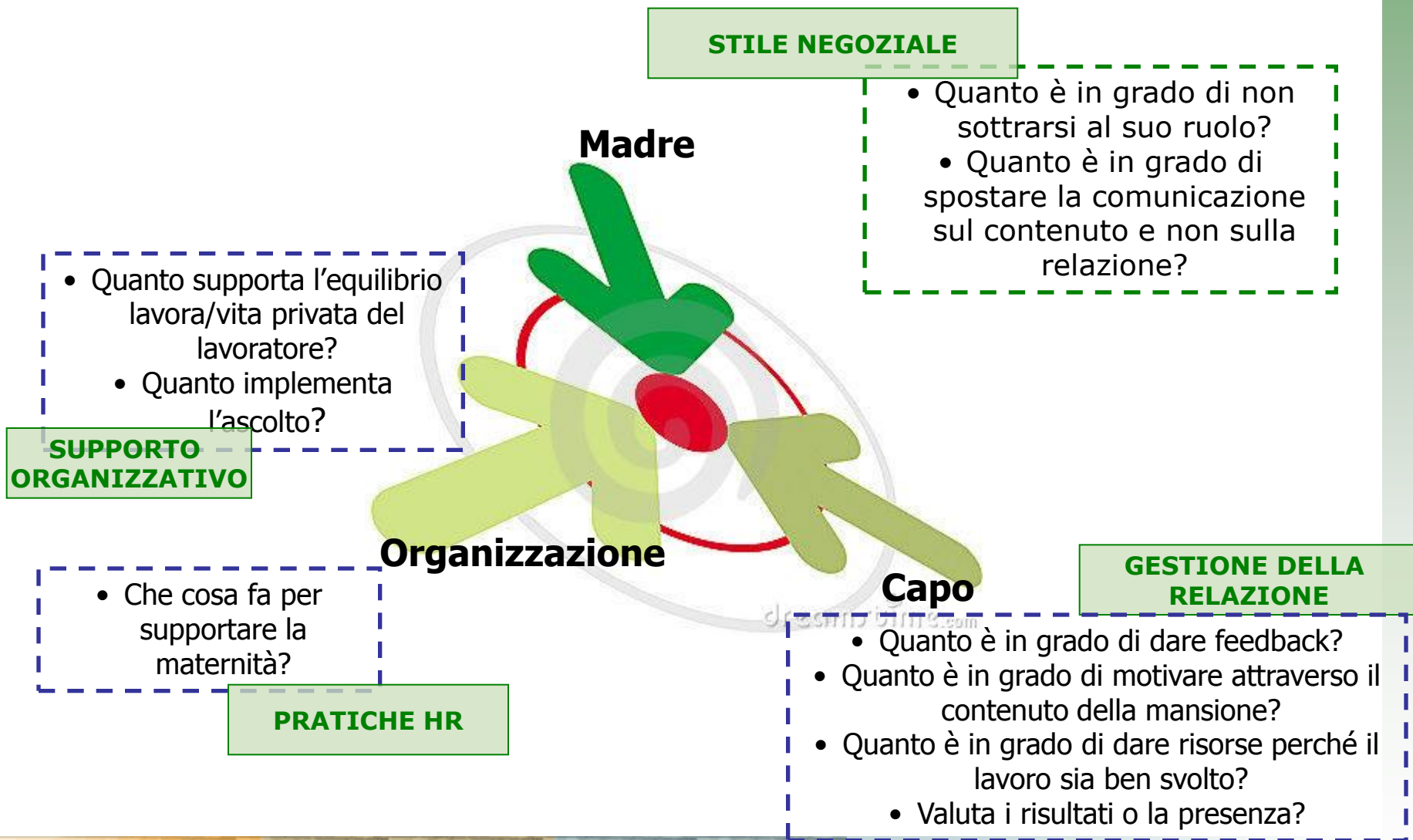
UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Agenda

- Il contesto italiano: qualche numero per riflettere
- Perché 'costa' la maternità?
  - Le spiegazioni della teoria
  - Evidenze dalla ricerca
- **Quali pratiche organizzative per trasformare il costo in opportunità? Le possibili vie di azione**



# Gli attori



# Un framework organizzativo

Trasparenza nella comunicazione  
 Capacità di gestione del conflitto  
 Capacità di non sottrarsi alla  
 comunicazione razionale

**Madre**

Capacità di feedback,  
 di ascolto,  
 di essere sponsor  
 (le risorse non sono solo  
 quelle monetarie)



Apprezzare e dare valore in modo  
 istituzionale ai contributi di tutti

**Organizzazione**

**Capo**

dreamstime.com



# Alcune linee di azione

- ✓ Il valore delle **capacità di comunicazione trasparente e negoziazione sui contenuti**
  - ✓ Allenare una capacità individuale (madre e capo)
- ✓ Il valore della **capacità organizzativa** di fare **una sintesi** complessiva dei contributi di tutti
  - ✓ Costruire una capacità organizzativa
- ✓ Il valore della **trasparenza** organizzativa
  - ✓ Progettare regole e procedure



# Per riassumere: da costo a opportunità ...

- Dal punto di vista delle imprese

- Valorizzazione anche economica della diversità
- Occasione di sviluppo e di cambiamento organizzativo
- Maggiore capacità di *attraction* e di accesso al talento
- Motivazione e clima
- ...



- Dal punto di vista delle lavoratrici madri e delle famiglie

- Soddisfazione
- W&L balance
- Equità-merito
- Occasione di sviluppo
- ...



# Qualche via d'azione: *la lavoratrice-madre*

## Prima del congedo

- Investire su un'esplicitazione chiara delle proprie aspettative rispetto al momento del congedo
- Investire sulla propria assertività ed auto-efficacia (è necessario essere in grado di fare un'analisi dei propri bisogni e di avere la capacità di comunicarli senza sensi di colpa).
- Investire sulle proprie capacità di negoziazione e di self-leadership (sapere che si è una risorsa per l'azienda e che la propria assenza va gestita e non sminuita o stigmatizzata).

## Durante il congedo

- Investire nella valorizzazione dei propri bisogni e nella capacità di comunicarli (se il desiderio di coinvolgimento durante il congedo è cambiato, cercare di non viverlo come una colpa ma cercare di investire in una comunicazione franca e per quanto possibile tempestiva con l'azienda).

## Al rientro

- Continuare con l'investimento nella propria capacità di negoziare in maniera integrativa e di valorizzare il contributo che si può portare sul posto di lavoro a seguito della maternità.



# Qualche via d'azione: *l'organizzazione*

## Prima del congedo

## Durante il congedo

## Al rientro

- 
- Investire nella cultura organizzativa legata alla performance e non alla presenza (adeguando gli strumenti di valutazione della prestazione; creando servizi di supporto al lavoro a distanza per le posizioni che lo consentono; creando momenti di formazione legati al tema degli stereotipi, dei *frame* cognitivi).
  - Investire in attività di formazione sugli stili negoziazione, di leadership e di self-leadership sia per i capi che per le madri.
  - Investire nella formazione sull'auto-efficacia, anche non attraverso la formazione, ma attraverso la creazione di modelli efficaci sia maschili che femminili che possano essere dei *mentor* per una buona gestione dell'assenza della madre da ambo le parti.
-



# Qualche via d'azione: *il capo*

## Prima del congedo

- No *frame* negativo; i costi da sostenere non sono imponenti.
- Applicare un *frame* di 'guadagno-opportunità': si tratta di un momento temporaneo di assenza che può avere vantaggi sia per la madre che per l'azienda, in termini di sperimentazione.
- Investire sulla propria capacità di ascolto,
- coinvolgere colleghi e collaboratori per trovare idee sulla temporanea riorganizzazione.
- Non essere legati alla 'presenza' fisica

## Durante il congedo

- Investire nella propria capacità di gestione della complessità, nel caso si ponga il problema
- Cercare di non cadere nello stereotipo della presenza.
- Investire nella propria auto-efficacia: l'assenza per maternità è una condizione temporanea di allontanamento di un collaboratore che in altre forme si è gestito con successo.

## Al rientro

- Lavorare ancora sul *frame* presenza/performance e (cercare di dare feedback continui, che sia sempre legati alla qualità dell'attività e non al quando o al dove è stata svolta).
- Investire nella propria flessibilità; il lavoro dovrà essere nuovamente riorganizzato: confidare nella propria capacità di guidare i cambiamenti incrementali.

