

Leadership e management positivi nella dimensione partecipativa del sindacato.

Una prospettiva di genere

Prime risultanze e indicazioni per una leadership inclusiva per un sindacato sempre più attrattivo

Obiettivi

La ricerca – tuttora in corso – si svolge nell’ambito della convenzione in essere tra la Cisl Emilia Romagna e il CIRDA dell’Università di Padova al fine di approfondire il tema della leadership e del management positivi nella dimensione partecipativa del sindacato, con un focus sulla prospettiva di genere. Tale intervento si pone nel solco di un progetto promosso e realizzato dal Coordinamento Donne - Politiche di genere della Cisl Emilia Romagna, da sempre interessato alla comprensione delle possibili dinamiche che regolano l’equilibrio tra ruolo lavorativo, impegno sindacale e vita privata, nonché la rappresentanza e la progressione di carriera delle donne nello specifico contesto di riferimento.

Fasi, strumenti e procedura

La ricerca si articola in due fasi. La prima, di natura qualitativa, si è tradotta nella conduzione di 2 focus group online, focalizzati su 3 temi principali: *1) la personale rappresentazione del concetto di leadership e management; 2) la percezione di opportunità e vincoli; 3) la condivisione di aspettative, motivazioni e competenze*. Hanno preso parte ai due focus group complessivamente 16 partecipanti. Si è proceduto con una prima codifica dalla quale sono emersi ad oggi una serie di elementi riconducibili ai temi principali: riconoscimento di ruolo; proattività; consapevolezza; leadership inclusiva ed empowerment; ostacoli rappresentati dalla dimensione temporale dell’impegno sindacale; visione del sindacato come servizio; ambivalenza del management (tra aspetti economico-gestionali e assenza di valore etico).

Sono state inoltre condotte 6 interviste episodiche online, anch’esse volte a esplorare 3 aree principali: *1) definizione e descrizione della leadership e del management; 2) racconto di uno specifico episodio per rappresentare il tema proposto; 3) racconto della propria esperienza con riferimento alla leadership e al management in una prospettiva di genere*, inquadrandola nello specifico episodio narrato. È a partire dalle narrazioni personali che, nel prosieguo del lavoro, si potranno mettere in relazione temporale gli eventi significativi emersi in una prospettiva di genere, contestualizzandoli nella storia del sindacato.

È stato messo a punto un questionario self-report, la cui compilazione è avvenuta in forma rigorosamente anonima, previo consenso alla partecipazione. La somministrazione del questionario ha costituito la seconda fase dell’indagine, di tipo quantitativo e ha permesso di indagare, tra le altre, le dimensioni di seguito riportate:

- **Le “competenze di management positivo”** di chi ricopre un ruolo di responsabilità comprendono 1) l’essere rispettosi e responsabili, gestire le emozioni e avere integrità, 2) gestire e comunicare il lavoro esistente e quello futuro; 3) comprendere e gestire le

situazioni difficili, con particolare riferimento ai conflitti; 4) gestire il singolo all'interno del proprio gruppo di lavoro.

- Il **“coinvolgimento lavorativo”** si riferisce a un persistente e positivo stato affettivo-motivazionale di gratificazione sul lavoro, caratterizzato da: vigore (grande investimento energetico, resistenza e perseveranza), dedizione (forte impegno accompagnato da entusiasmo e orgoglio) e coinvolgimento (stato piacevole di totale immersione nel lavoro).
- Il **“senso di appartenenza”** fa riferimento al legame tra persona e organizzazione, con implicazioni concrete sulla decisione della persona stessa di impegnarsi e sul desiderio di essere.
- La **“spiritualità al lavoro”** esprime la percezione che la persona può sperimentare nel perseguire uno scopo sovraordinato attraverso lo svolgimento dell'attività lavorativa con energia, gioia e passione, nella condivisione del significato del lavoro con i propri colleghi in un clima di fiducia e reciprocità.
- Il **“conflitto lavoro-famiglia” e “famiglia-lavoro”** fa riferimento all'interferenza tra le due sfere in entrambe le direzioni.
- L' **“arricchimento lavoro-famiglia” e “famiglia-lavoro”** coglie la complessità dell'interazione positiva tra i due domini di vita in entrambe le direzioni.
- L' **“auto-efficacia”** consiste nella credenza nelle proprie capacità di organizzare e mettere in pratica sequenze di azioni, al fine di raggiungere situazioni o risultati futuri desiderati.
- La **percezione di “opportunità future”** si riferisce alle credenze in ordine all'esistenza di nuovi obiettivi, opzioni e possibilità che potranno manifestarsi nel proprio futuro, nel caso dello studio all'interno del sindacato.
- L' **“aspirazione a maggiori responsabilità”** fa riferimento all'ambizione e al desiderio di ricoprire all'interno del contesto indagato ruoli apicali, comportanti maggiori oneri decisionali e carichi di lavoro.
- L' **“aspirazione alla leadership”** viene declinata in termini di volontà o meno di rivestire il ruolo di leader nel prossimo futuro e di importanza di tale obiettivo.

Partecipanti alla seconda fase

Sono stati raccolti 217 questionari validi. La distribuzione delle risposte in base al genere evidenzia che il 60.7% dei partecipanti è di genere maschile e il 39.3% di genere femminile. Con riferimento agli anni di esperienza sindacale nel Consiglio Generale/Direttivo della Cisl, il 41.7% dichiara di farne parte da 6 a 15 anni, il 30.1% da oltre 15 anni e il 28.2% dichiara di farne parte da 5 o meno anni. Il 41.4% dei partecipanti riveste il ruolo di operatore/Delegato all'interno della Cisl, il 36.7% di Componente di Segreteria, il restante 21.9% dichiara di ricoprire altri ruoli.

Risultati

I dati ottenuti mediante il questionario hanno consentito di elaborare statistiche descrittive, esplorando le modalità con cui i/le partecipanti vivono gli aspetti della vita sindacale sopradescritti. Si evidenziano risultati in media positivi, con particolare riferimento alla dimensione della socievolezza, dell'integrità e della competenza di problem solving riconosciute come presenti in coloro i/le quali rivestono ruoli di responsabilità all'interno dell'organizzazione sindacale. I/Le rispondenti si ritengono piuttosto coinvolti/e nella vita del proprio sindacato: riferiscono, infatti, di essere particolarmente

dediti/e all'attività, che li/e assorbe e che al contempo li/e fa sentire energici/che. Inoltre dichiarano di sperimentare un apprezzabile senso di appartenenza con il proprio sindacato, di cui sono orgogliosi/e. Inoltre, i/le rispondenti si sentono parte di una comunità e nutrono un senso di fiducia e legame con colleghi/e, con cui condividono il significato e lo scopo del loro impegno sindacale. Tale impegno appare in linea con il loro sistema di valori, al punto da considerarlo una vocazione e svolgerlo con gratitudine. Non sembrano emergere percezioni di particolare conflitto tra sfera lavorativa e familiare e viceversa, mentre si rilevano livelli di interazione positiva tra i domini della vita, in entrambe le direzioni. I risultati relativi alle aspirazioni dei/delle partecipanti in tema di leadership mostrano una certa propensione a ricoprire il ruolo di leader nella propria organizzazione sindacale, con assunzione delle relative responsabilità, nonostante la consapevolezza del maggiore impegno e a fronte di una buona percezione di opportunità di crescita e di sviluppo nel futuro.

Osservazioni conclusive

Dalle prime risultanze della ricerca, che evidenziano in generale valutazioni positive rispetto alle dimensioni indagate, emerge una divisione abbastanza netta tra dimensione organizzativa e politica: il leader sindacale è associato in particolare alla dimensione politica. L'esercizio della leadership dovrebbe invece inglobare aspetti gestionali, incrociando la dimensione individuale con quella organizzativa. In questo modo è possibile evitare per i ruoli di leader e di dirigenti sindacali situazioni di isolamento, solitudine, eccessivo carico emotivo (burnout), rendendoli maggiormente attrattivi per le persone che hanno particolari necessità di tempo per sé e/o per i propri familiari.

Scegliere il sindacato difatti non dovrebbe mai significare rinunce di tipo personale o familiare, ma impegno, dedizione, servizio verso i lavoratori e la comunità in una dimensione di vita personale piena. Questo è possibile solo se è l'organizzazione stessa ad interrogarsi ed apportare i cambiamenti organizzativi necessari, non delegando al singolo la soluzione dei propri problemi di conciliazione.

Per questo, sulla base dei primi risultati della ricerca, in attesa del report finale che sarà disponibile in occasione del Congresso USB, e cogliendo l'opportunità del percorso congressuale quale momento importante di discussione e progettualità, si invitano la USB, le UST e le Federazioni di categorie ai vari livelli ad intraprendere un cammino di ridefinizione della leadership e del lavoro sindacale in modo maggiormente inclusivo, affinché **la Cisl possa essere ancora più attrattiva** per le persone che rappresenta e che vogliono "viverla", con particolare attenzione a specifiche esigenze, ad esempio, di donne, giovani, nuove generazioni, persone con disabilità, genitori soli, migranti...

Riteniamo opportuno proporre un cambiamento della cultura organizzativa attraverso azioni positive che siano ancorate ai valori della nostra organizzazione: una logica di piccoli, ma decisi passi. Questo cambiamento passa anche attraverso una nuova rappresentazione e narrazione per la quale è l'organizzazione ad essere "a servizio h24" per l'iscritto e non necessariamente il singolo o la singola sindacalista, in una logica gestionale che mira a efficienza e produttività, vicinanza relazionale e problem solving, ma contemporaneamente permetta l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa di chi vi opera.

In questa ottica, di seguito alcune proposte di **Azioni** emerse dalla ricerca:

a) Iniziative sistematiche, informative e formative, per promuovere una cultura organizzativa improntata alle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;

b) Promozione di misure di conciliazione tra responsabilità personali, familiari e professionali. Essere genitori, avere dei familiari non autosufficienti, avere una disabilità, non possono essere un ostacolo nello svolgere una carriera sindacale.

- Una nuova organizzazione del lavoro: mettere in discussione il “si è sempre fatto così” nell’organizzazione degli impegni sia esterni che interni; maggiore flessibilità oraria, sia verticale che orizzontale; utilizzo del lavoro agile; lavoro in team/possibilità di sostituirsi/maggior condivisione delle competenze; reperibilità organizzata; ecc.

- Servizi di welfare per gli operatrici/ori sindacali: mettere a disposizione ad es. servizi di babysitting/care o rimborsi per servizi in caso di riunioni o attività che si svolgono in orari nei quali i servizi pubblici o del privato sociale non sono attivi (es. sera, etc..) o in occasioni di convegni/congressi su più giorni; ecc.

c) Investire nel benessere organizzativo: formazione specifica sul benessere organizzato a tutti i livelli dell’organizzazione; formazione rivolta ai componenti di segreteria per una migliore gestione del personale in ottica di armonizzazione vita privata e vita lavorativa; possibilità di consulenza psicologica; organizzazione di riunioni frequenti dedicate anche al clima e alle condizioni di lavoro; alleanza con le nuove generazioni; ecc.

d) Campagne di informazione e sensibilizzazione per la promozione di una piena condivisione tra uomini e donne delle responsabilità familiari e del ruolo genitoriale: azione che coinvolge anche l’esterno.

Rinviando i dovuti approfondimenti e valutazioni alle singole strutture in base alle specifiche realtà e situazioni, auspichiamo che il tema possa diventare patrimonio comune dell’organizzazione in una logica di complessiva crescita, valoriale, culturale ed organizzativa, del nostro Sindacato, confermandone e rafforzandone la connotazione progressista e la capacità di rappresentare la realtà in cui opera con lungimiranza.

Il congresso USR sarà occasione per condividere insieme non solo le risultanze della intera ricerca, ma anche il percorso.

Dicembre 2021

A cura del Coordinamento Donne – Politiche di genere della Cisl Emilia-Romagna