



**Diversità di genere:** la diversity c'è ma  
dobbiamo favorire l'inclusion

*Rosanna Gallo*

*“In troppi Paesi le restrizioni legali cospirano contro le donne per impedirci di essere economicamente attive. In un mondo che ha tanto bisogno di rinnovamento, le donne possono dare il loro contributo, se solo hanno di fronte a sé delle pari opportunità, invece di un’insidiosa congiura”. “Novemila miliardi di dollari l’anno è la ricchezza non realizzata per effetto di tutte quelle donne e ragazze che devono accontentarsi di un piano B, di una soluzione di ripiego, rispetto al loro talento”.*

(Christine Lagarde - Febbraio 2015 )





*Film salsa*

# La rigidità dei vecchi ruoli...

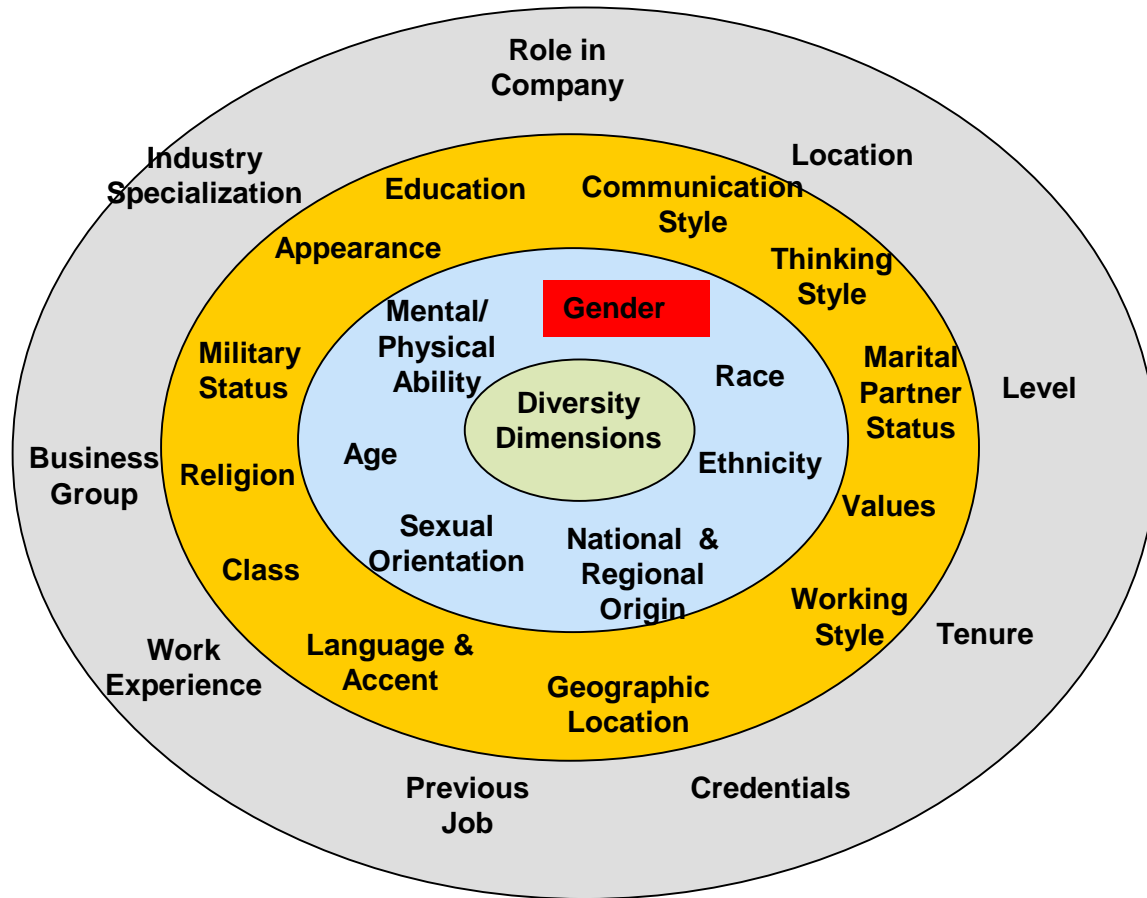
- I ruoli definiscono la cultura anche nel ballo. C'è frustrazione nel non poter fare variazioni ed essere incastrati nel ruolo
- fa soffrire le donne e gli uomini
- non poter invitare...non poter essere invitato
- mancano gli uomini perché sentono il peso di dover sapere bene ballare per portare la dama...
  
- Nel film la proposta della liquid dance
- Liquid dance, arte di aver cura dell'altro.
- Dalla dittatura (l'uomo guida e la donna segue) alla relazione: alternanza nella guida

# Diversity management



Diversity Management è lo sviluppo intenzionale di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore strategico e comunicativo di riconoscimento e uso di differenze, come potenziale dell'organizzazione che crea valore aggiunto, contribuendo, al tempo stesso, al benessere organizzativo.

# Gli ambiti della diversity



# Diversity & Inclusion



- **Diversity:** l'intero spettro di differenze o similitudini umane e organizzative di ciascuno

**dato**

- **Inclusion:** il processo di valorizzazione del potenziale delle differenze o similitudini per raggiungere obiettivi comuni

**scelta**

Perché ancora  
tanti  
pregiudizi?

# Harvard Business Review



ITALIA

## L'IMPRESA RESPONSABILE

Innovare per offrire  
valore condiviso

Marc Pfitzer, Valerie  
Bockstette e Mike Stamp

## MARKETING

La verità sulla  
Customer Experience

Alex Rawson, Ewan  
Duncan e Conor Jones

## GRANDI IDEE

Leadership a tripla forza

Nick Lovegrove e Matthew Thomas

Emotiva  
Autoritaria  
Fragile

Come sconfiggere  
i pregiudizi che continuano  
a frenare le donne leader

POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 352/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) ART. 1, COMMA 1, DCE MILANO

Strategi*qs* EDIZIONI



€ 13,50



# Il pregiudizio di genere di seconda generazione

È la causa principale della **sottorappresentazione femminile** nei ruoli di leadership

Barriere che derivano da assunti culturali, pratiche e modelli di interazione che vanno **non intenzionalmente**, a beneficio degli uomini e a svantaggio delle donne

- Scarsità di modelli di ruolo per le donne (es. scelgono i simili)
- Carriere sessuate e lavoro sessuato (es. nelle carriere internazionali è richiesto coniuge al seguito)
- Mancanza di accesso a colleghi influenti (es. propensione a interagire con simili)
- Doppi vincoli (es. **idea del leader ideale** come risoluto, assertivo, indipendente; per contro, le donne dovrebbero essere, gentili, protettive, altruiste e sicurezza e assertività sono lette come arroganza. Troppo emotive per prendere decisioni difficili e troppo sensibili per essere leader autorevoli)

# Siamo andate sottoterra e nello spazio



# Siamo a capo di governi nel mondo...



**Angela Merkel**  
Germania



**Sheikh Hasina**  
Bangladesh



**Dalia Grybauskaitė**  
Lituania



**Park Geun-hye**  
Corea del Sud



**Ellen Johnson Sirleaf**  
Liberia



**Michelle Bachelet**  
Cile



**Erna Solberg**  
Norvegia



**Marie Louise Coleiro Preca**  
Malta



**Saara Kuugongelwa**  
Namibia



**Kolinda Grabar-Kitarović**  
Croazia



**Ameenah Gurib**  
Mauritius



**Bidhya Devi Bhandari**  
Nepal



**Beata Szydło**  
Polonia



**Hilda Heine**  
Isole Marshall

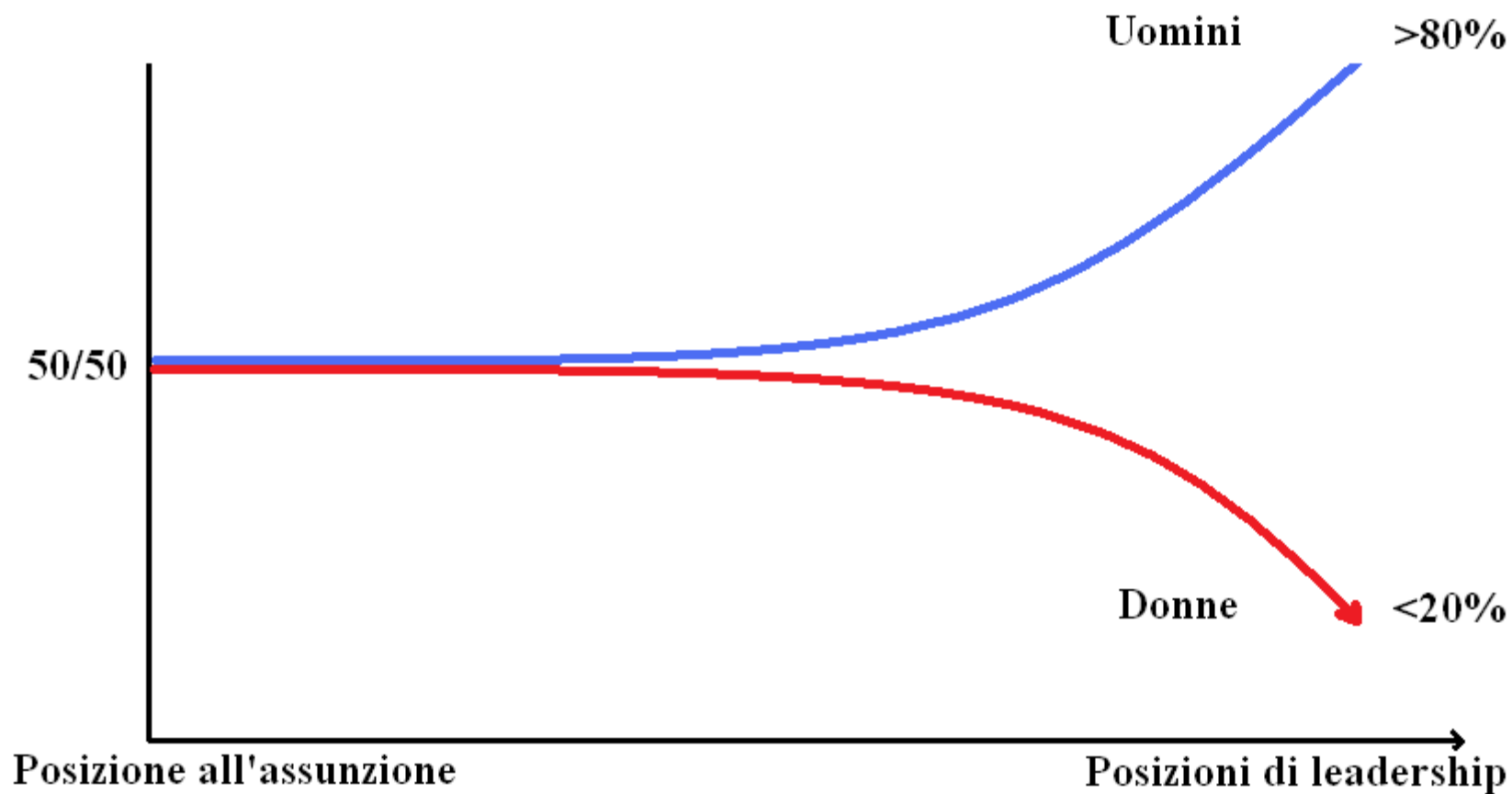
**Siamo a capo di governi nel mondo ma non ancora incluso**

# ALCUNI DATI



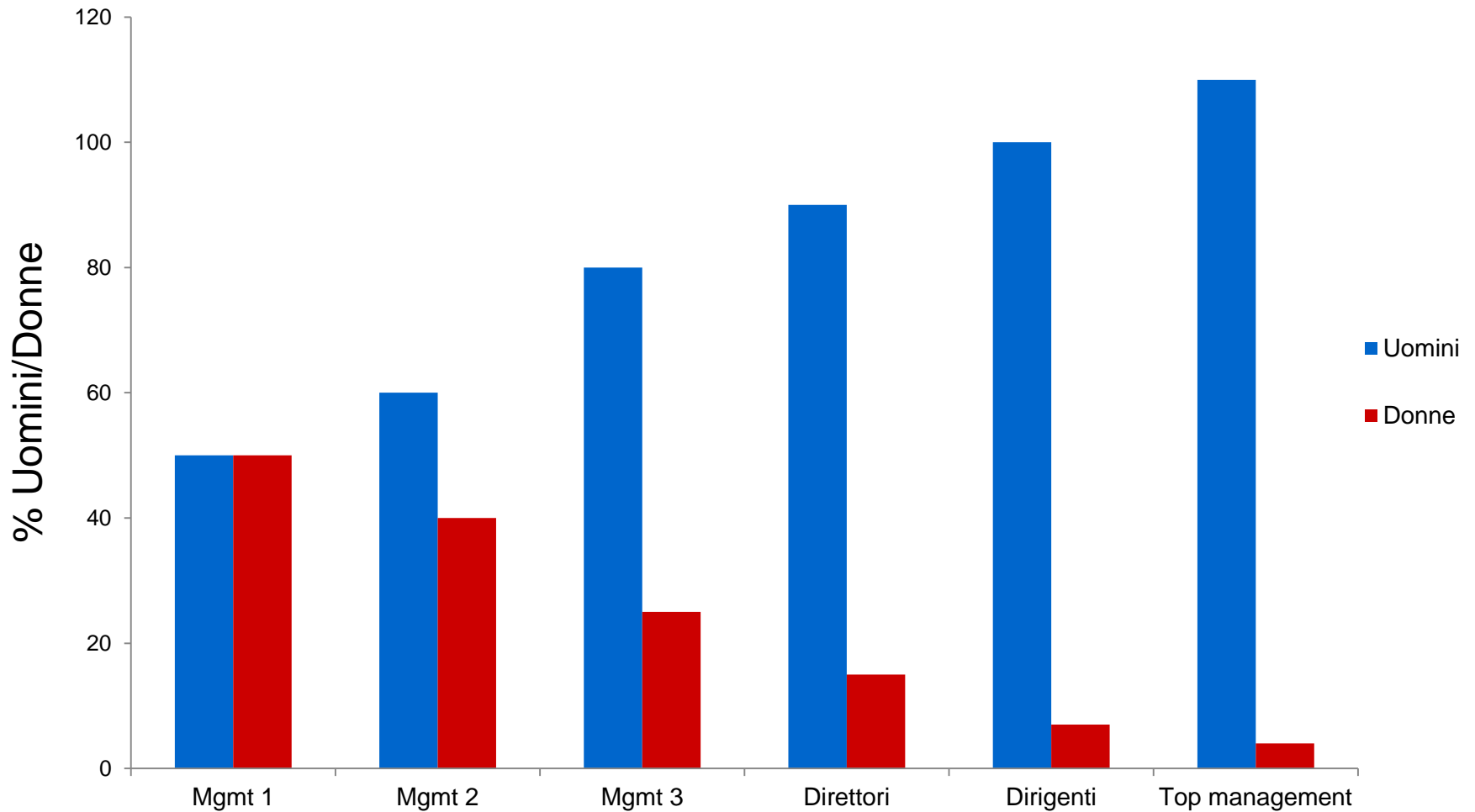
# Trend della progressione di carriera

(da Avivah Wittenberg-Cox – Womwnomics in Azienda)



# Dis-equilibrio di genere per qualifica

(da Avivah Wittenberg-Cox – Womwnomics in Azienda)



## Il talento di domani: % di laureate

Paese	2005	2015	2020
Australia	56	62	62
Repubblica Ceca	57	55	61
Danimarca	59	66	68
Francia	56	65	66
Germania	53	65	61
Ungheria	64	66	73
<b>Italia</b>	<b>59</b>	<b>68</b>	<b>71</b>
Giappone	49	49	54
Corea	49	54	56
Polonia	66	63	62
Svezia	63	74	76
Svizzera	43	49	48
Turchia	44	35	37
Regno Unito	58	72	72
Stati Uniti	58	61	57

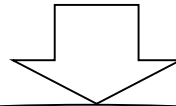


## Donne lavoro e maternità



Individuare i vincoli che limitano le donne nel loro percorso di crescita...

Quali sono i nodi, reali e percepiti, che vincolano/limitano le donne nel loro percorso di crescita?



**- rilevare le condizioni organizzative che facilitano/inibiscono la loro crescita in alcuni momenti chiave della vita personale/ professionale (es. maternità)**

**- rilevare la presenza di elementi motivazionali individuali nella eventuale mancata crescita**

**Obiettivo**

**Far emergere il TALENTO senza limiti culturali e pregiudizi**

**Indirizzare prassi e approcci gestionali verso una CULTURA orientata al Diversity Management e alle pari opportunità**

# BES Lavoro e Conciliazione tempi di vita



Trovare un giusto equilibrio tra lavoro e vita quotidiana è una sfida che tutti i lavoratori si trovano di fronte.



## Indicatori:

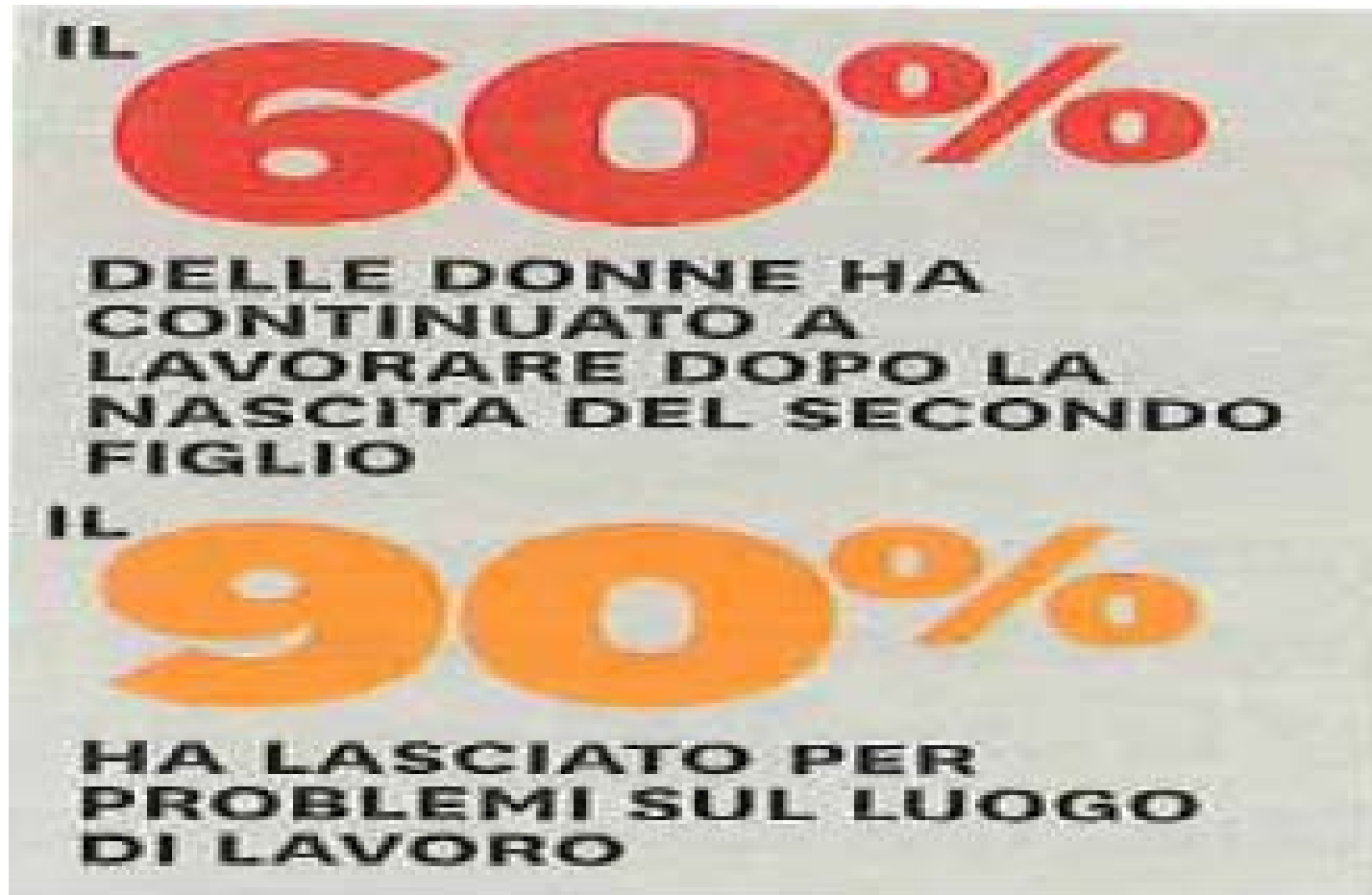
- Flessibilità dell'orario di entrata-uscita /tempo dedicato a se stessi o alla famiglia
- Percentuale occupazione di madri con figli dai 6 ai 14 anni
- Permessi retribuiti per assistenza familiare
- Possibilità di part time reversibile
- Assenteismo e turnover, soddisfazione di coppia, commitment, comportamenti di cittadinanza organizzativa...

## Fasi di carriera

- ❑ **Il decennio dei 20: il tempo dell'azione.** In questa fase le donne eccellono superando sempre più i loro pari maschi.
- ❑ **Il decennio dei 30: la costruzione di reti.** Un criterio chiave per individuare alti potenziali è la capacità di gestire la propria immagine e di renderla visibile all'interno ed all'esterno. Le donne sono a disagio nell'auto promozione, generalmente esprimono un basso livello di autostima e non dedicano tempo alla propria visibilità.
- ❑ **Dopo i 40: i leader.** In questa fase i leader sono già stati scelti. Molte donne invece, intorno ai 40 anni sono pronte a riprendere appieno la vita professionale, dopo la maternità, soltanto per scoprire ... che non ci sono più opportunità.



# I veri motivi dell'abbandono





# IL VALORE DELLA DIVERSITA'

## Il valore della diversità: alcune evidenze

- ❑ Nel 2008, l'anno centrale della crisi finanziaria mondiale, dove c'erano più donne nella direzione aziendale, il valore del titolo è sceso di meno; l'unica grande società francese a registrare un incremento del valore del titolo è stata Hermès, la cui direzione era costituita per il **55% da donne** (*Ceram Business School*).
- ❑ Tra le aziende che figurano tra le top 500 di Fortune, quelle con tre o più donne nel CDA mostrano performance significativamente superiori rispetto a quelle che ne hanno meno: **+73% di ritorno sulle vendite; +83% di ritorno sul capitale proprio; +112% di ritorno sul capitale investito** (ricerca *Catalyst*).
- ❑ Uno studio di McKinsey su 110 società ha mostrato che quelle con tre o più donne al vertice aziendale ottengono, in media **punteggi più alti su 10 criteri organizzativi** (orientamento esterno, competenza, motivazione, valore del lavoro, leadership, gestione, **responsabilità**, coordinamento e controllo, **innovazione, fattori ambientali**) rispetto a quelle senza una donna a vertice.

## Bilinguismo manageriale

- ❑ Per bilinguismo si intende la capacità di potersi esprimere in due lingue diverse. I parlanti autenticamente bilingui hanno una forte impronta di entrambe le culture.
- ❑ **Diventare bilingui.** Oggi la leadership richiede di imparare anche il linguaggio e la cultura delle donne. Diventare pienamente bilingui di genere significa comprendere le differenze tra i sessi con l'obiettivo di **ottimizzare le complementarità e le opportunità** provenienti dal maschile e dal femminile.



# Bilinguismo manageriale

- ❑ **Il punto non è spingere le donne a diventare più maschili negli stili di lavoro, o rendere gli uomini più femminili.** Ma comprendere le differenze al fine di ottimizzare entrambe le metà del serbatoio dei talenti e di essere più capaci di leggere e rispondere a entrambe le metà del mercato
- ❑ **Promuovere l'equilibrio di genere non è un compito di Risorse Umane, ma di tutta l'azienda.** I dati suggeriscono che i team, le aziende e i risultati ne beneficeranno.
- ❑ **Diventare bilingui.** Oggi la leadership richiede anche di imparare il linguaggio e la cultura delle donne. Diventare pienamente bilingui di genere significa comprendere le differenze tra i generi con l'obiettivo di ottimizzare i talenti, le complementarità e le opportunità sia di uomini che di donne.



# Fare leva sulla D&I Produce Valore in tutte le aree Strategiche

## Accelera la Crescita

- Focus sul mercato
- Riflette la demografia e i bisogni dei clienti

## Guida l'innovazione

- Forza lavoro diversa
- Sviluppa pensiero multiplo
- Incoraggia discussioni più ricche e ideative
- Pensiero divergente

## Aumenta la Produttività

- Assicura visibilità di soluzioni flessibili di lavoro
- Promuove apertura alle differenze per accelerare la collaborazione

## Coinvolge le Persone

- Incoraggia comportamenti inclusivi
- Seleziona, sviluppa e trattiene talenti diversi
- Crea un ambiente inclusivo

## Riepilogando: da dove cominciamo?



1. Favorire una cultura di pari opportunità, meritocratica
2. Favorire diversi modelli di ruolo e nuovi modelli organizzativi
3. Ridefinire i criteri di assunzione e i percorsi di carriera
4. Diversificare e valorizzare i diversi stili di leadership
5. Pensare ad un'organizzazione del lavoro più flessibile e orientata al *work-life balance*
6. Valutare la performance su obiettivi «diversi» (non solo sui numeri)

## Riepilogando: da dove cominciamo?



7. **Tracciare la linea di demarcazione.** In alcune organizzazioni scherzi o commenti sessisti non sono rari, qualunque cosa non chiaramente rifiutata diventa accettabile. E' necessario tracciare la linea di demarcazione oltre la quale i commenti non sono accettabili.
8. **Vendere e comprare la diversità.** Per persuadere gli altri è necessario innanzitutto convincere se stessi che la diversità è un valore.
9. **Comprendere le differenze** al fine di ottimizzare entrambe le metà del serbatoio dei talenti e di essere più capaci di leggere e rispondere a entrambe le metà del mercato.
10. **Riconoscere il valore della paternità**



***«Il solco sarà dritto  
e il raccolto abbondante,  
se i due cavalli che trainano l'aratro  
procedono alla stessa velocità»***

*(Fedro – Platone)*



# Rosanna Gallo



Amministratrice Unica di Eu-tròpia, già *Associate* di Towers Watson e *Senior Consultant* in Hay Management. E' psicologa del lavoro, specializzata in Lavoro e Organizzazione e Benessere organizzativo; ha frequentato un master in Professione Personale e uno in Formazione Formatori, oltre ad un percorso triennale a Parigi sulla Leadership: "Autorità, Leadership e Trasformazione" alla FIIS, Forum International de l'Innovation Sociale ed uno alla Kennedy School di Harvard sull'Adaptive Leadership. Coach accreditata da ICF e certificata da Teleos (leadership coaching on Emotional Intelligence) e dal CLA (Cambridge Leadership Associates). Interviene nei processi di sviluppo delle persone, affiancando l'Area HR nell'implementazione dei modelli di competenza (manageriale ed emotiva), processi di valutazione (è assessor internazionale) e sviluppo (Development Centre) e percorsi di Leadership. Accompagna i Management Team nel perseguimento dell'efficacia ed efficienza (teamworking e teambuilding) e dei suoi membri (Executive Coaching-modello Teleos dell'Intelligenza Emotiva). Effettua analisi culturali, di engagement, benessere e sicurezza ed interventi di change management (stili aziendali, valori, diversity, gestione dello stress, ecc.). Docente a contratto, di Leadership all'Università della Svizzera Ticinese, SUPSI, e di Comportamento organizzativo all'Università di Parma. Già docente all'Università Cattolica di "Psicologia del Lavoro" e "Psicologia della formazione" dal 2000 al marzo 2010. Fra le pubblicazioni: "Change the game. Creare valore con le persone in tempi difficili. Gli HR raccontano Best Practices, idee e futuro delle Aziende Italiane" e "Bilancio di competenze e Assessment Centre. Nuovi sviluppi: Development Centre e...", F. Angeli, 2009 e 2010.



Grazie per la cortese  
attenzione!

Siamo disponibili per  
approfondimenti

**Eu-tropia s.r.l.**  
Via Bragadino, 2  
20144 Milano  
Tel. 02-43319008  
Fax 02-43319024  
[www.eu-tropia.it](http://www.eu-tropia.it)

*Inizia lo Spettacolo  
dei Sogni*