

Homeless Book

n° 1  
2023

I QUADERNI DI



**Donne e leadership:  
chiave del cambiamento**

**Everardo Minardi, Elisabetta Scalambra, Roberta Bortolucci,  
Gruppo di Lavoro Centro Studi Progetto Donna e Diversity Mgmt,  
Gruppo Minerva Federmanager Bo-Fe-Ra,  
Gruppo di lavoro Goal 5 Fondazione Hub del Territorio ER,  
Federmanager Bo-Fe-Ra, Comune di Castenaso,  
Angela Balducci, Maria Mantini Satta e Sara Cirone**



**I Quaderni di Hub del Territorio ER**  
**n°1/2023**

# **Donne e leadership: chiave del cambiamento**

a cura di  
**Everardo Minardi**





## I Quaderni di Hub del Territorio ER n°1/2023

### Donne e leadership: chiave del cambiamento

con i contributi di Everardo Minardi, Elisabetta Scalambra, Roberta Bortolucci, Gruppo di Lavoro Centro Studi Progetto Donna, e Diversity Mgmt, Gruppo Minerva Federmanager Bo-Fe-Ra, Gruppo di lavoro Goal 5 Fondazione Hub del Territorio ER, Federmanager Bo-Fe-Ra, Comune di Castenaso, Angela Balducci, Maria Mantini Satta e Sara Cirone

© 2023 Edizioni Homeless Book®  
www.homelessbook.it

ISBN: 978-88-3276-339-3 (eBook)

**Pubblicato in novembre 2023**

# Indice

<b>Premessa</b>	4
<b>Introduzione</b> di Everardo Minardi	5
<b>Presentazione</b> di Elisabetta Scalambra	8
<b>Leadership al Femminile</b> di Roberta Bortolucci	12
<b>Modelli di Leadership al Femminile</b> A cura del Gruppo di Lavoro composto da Centro Studi Progetto Donna e Diversity Mgmt, Gruppo Minerva Federmanager Bo-Fe-Ra, Gdl Goal 5 Fondazione Hub del Territorio ER	18
<b>I Diari di Bordo: come vivere la leadership</b> a cura di Federmanager, HUB del Territorio RER e del Comune di Castenaso	26
<b>Le interviste a donne leader</b> di Angela Balducci	44
<b>Linee Guida: percorso per la adozione di politiche e prassi per la uguaglianza di genere, la valorizzazione delle differenze e l'inclusione</b> di Maria Mantini Satta	47
<b>Conclusioni</b> di Sara Cirone	75

# Premessa

Questa pubblicazione presenta due percorsi diversi ma complementari: esperienze di donne *manager* e donne senior esperte della *gender equality*, tutte impegnate sul tema della *leadership*, e linee guida per chi deve gestire una organizzazione sulla uguaglianza, diversità e inclusione.

Il tema centrale della *leadership*, è affrontata prima come analisi dei diversi stili e poi, descritta come esperienza vissuta dalle donne anche attraverso i *Log Book*, diari di bordo in cui hanno raccontato le esperienze e problemi incontrati. I *Log book* sono commentati da altre donne *manager*.

Questa prima parte è seguita da Linee Guida sulla uguaglianza e pari opportunità che devono essere gestite in contemporanea alla diversità e inclusione.

Quindi, una prima parte basate sulle esperienze di donne *manager* in tema di *leadership* e una seconda parte quasi come *background*, come contesto culturale e gestionale da adottare, affinché i problemi affrontati e descritti dalle donne possano essere affrontati e superati a favore della qualità di vita lavoro per tutti, donne e uomini, *business* e clienti/utenti.



# Introduzione

**di Everardo Minardi,**

*Presidente Comitato tecnico-scientifico*

*Fondazione Hub del Territorio ER*

Sono prevedibili alcune reazioni di fronte ad un testo come quello che viene proposto; il *management di impresa* viene percepito e rappresentato come un sistema di conoscenze, competenze e abilità che sta al di sopra della dimensione aziendale, e appartiene ad una dimensione che non entra in connessione con altre dimensioni come quella sessuale.

Ciò nella rappresentazione di una composizione aziendale che vede in ogni caso una impari distribuzione tra figure maschili e figure femminili.

Quindi, il *management* di impresa è di tutti, accessibile a tutti, nella disparità della composizione sessuale degli operatori a diverso titolo e a diversi livelli presenti nella organizzazione aziendale.

Perciò sembra prevalere la logica di una riservatezza che non solo nasconde aspetti non irrilevanti della realtà aziendale, ma sembra bloccare alla radice una prospettiva di diversità di genere dentro a dimensioni organizzative e a logiche di produzione di valore (attraverso prodotti materiali e servizi) che sembra non essere influenzata in maniera significativa da una composizione più articolata e complessa del personale.

Con ciò producendo una limitazione forzata del processo di ricerca e di conoscenza di realtà aziendali, non

solo nelle grandi imprese, che si stanno modificando radicalmente rispetto al passato.

In questa direzione si muove, invece, questo testo che contiene non solo riflessioni e considerazioni pertinenti, ma anche le voci di *manager* donne che si muovono all'interno delle imprese con una capacità di individuare e superare i limiti e i vincoli che continuano a permanere dentro ad una cultura e ad una prassi aziendale, che non riesce a rappresentare pienamente la sua complessità.

Il testo che si propone alla lettura soprattutto si focalizza sul tema e problema della *leadership* di *manager* donne nel contesto di imprese che stanno incontrando continui problemi di riconfigurazione del proprio assetto gestionale in relazione ad un mercato esterno che muta e si assesta su parametri insoliti e non sempre prevedibili.

Ciò che desta meraviglia nella lettura del testo è anche la mancanza di riferimenti a ricerche e documenti provenienti da ambiti e strutture accademiche, che attualmente sembrano meno attratte dalla considerazione di un processo - lento ma significativo - che sta mutando l'assetto gestionale delle imprese attuali.

*Leader manager* donne non sembrano al centro di interesse della innovazione continua di cui le imprese hanno oggi necessità senza pausa; una innovazione che non interessa solo la dimensione tecnica-tecnologica della produzione e le relazioni con mercati in continuo cambiamento, ma anche gli stili, le regole, le modalità di una gestione che non si può tradurre solo nella garanzia degli equilibri interni, ma anche nella capacità di proiettare le imprese verso domande che nei mercati



noti si stanno profondamente modificando a causa di fattori, quali:

- l'assetto delle generazioni, con la riduzione delle componenti giovanili
- la composizione multi-etnica e multiculturale dei mercati di destinazione dei prodotti e dei servizi delle imprese
- la spinta verso forme diverse di regolazione e di comunicazione delle imprese nei confronti delle società esterne in concomitanza di una riduzione progressiva degli interventi istituzionali esterni.

Le chiavi del cambiamento dell'assetto interno ed esterno alle imprese si rende sempre più necessario ed urgente. La presenza di una crescente componente femminile nel disegno e nella configurazione di un *management* innovativo può rappresentare una risorsa decisiva per un cambio di prospettiva delle dinamiche aziendali che potranno muoversi con maggiore agilità all'interno di dinamiche di prodotti e di servizi che richiedono non solo condizioni tecniche, ma anche capacità immaginative e relazionali, non sempre attentamente considerate.



# Presentazione

**di Elisabetta Scalambra**

*Assessora Ambiente e gestione dei rifiuti, Terzo settore, Pari opportunità, Sicurezza, Comune di Castenaso*

La ricchezza di un territorio emerge, forse in maniera prevalente, attraverso le attività, le iniziative, i progetti che vengono messi in campo nei più svariati ambiti ma sempre con la consapevolezza che l'obiettivo è quello di creare cultura, formazione, informazione che io mi sento di racchiudere in un'unica parola che è EVOLUZIONE.

Evolutivo infatti è sapersi mettere in discussione, sapersi mettere in ascolto, trarre spunto da ciò che è diverso da me e capire come ciò che apprendo può migliorare il mio stato, la mia vita, nei più svariati ambiti della mia quotidianità.

In sintesi, come posso rendere quelle "cose nuove" che ho a disposizione, dei valori aggiunti alla mia vita.

Ecco credo che questo sia il grande impegno che chi ha l'onere ma soprattutto l'onore di amministrare un territorio, deve sentire come prioritario: rispondere ai bisogni ma al contempo anticiparli cercando di comprendere le richieste e le caratteristiche del territorio stesso al fine di dare risposte puntuali e utili ai cittadini e alle cittadine.

Lo sviluppo di un territorio si vede certamente da quella che è la sua rete e il suo tessuto artigianale, commerciale, aziendale, economico ma lo si vede in maniera



forte ed importante anche dal tessuto sociale, dalla presenza di una rete che metta in contatto, in collegamento, realtà diverse dove i protagonisti ovviamente sono le persone, le donne e gli uomini, a prescindere dall'età.

Del tessuto associativo che abbiamo sul territorio, il Comune di Castenaso va particolarmente fiero perché abbiamo tantissime Associazioni ciascuna delle quali, nel proprio ambito, dedica attraverso i propri volontari grande attenzione alla cura del territorio, sotto tantissimi punti di vista.

E anche qui sono sempre le persone le protagoniste, donne e uomini.

Ed è proprio attraverso l'attenzione alle donne e agli uomini e al rapporto che c'è fra essi che si sviluppano e consolidano i valori su cui si incardina la vita di ciascuno di noi, nel proprio quotidiano.

Ciò che rende libera una persona è la capacità di stare in piedi sulle proprie gambe, decidere, cambiare, valutare e scegliere.

La partecipazione attiva delle persone, la condivisione di uomini e donne, di percorsi specifici per esempio il lavoro, la capacità di riconoscersi parte attiva e fondamentale di un sistema, con la consapevolezza di essere ciascuno un tassello importante, crea poi nelle persone un grande senso di appartenenza.

Importante quindi, ed è questo su cui si è molto lavorato all'interno di questo progetto in un percorso approfondito, curato e analizzato nei modi, nei tempi e nelle scelte, riconoscere una pari qualità del lavoro svolto da donne e uomini mettendo quindi tutti in grado di entrare in una competizione positiva, stimolante in quello che è il sistema del lavoro.

Il confronto mirato in incontri specifici e creati appositamente fra responsabili di servizio e di settore, sia donne che uomini, ha permesso di comprendere il punto di vista dell'altro in un'ottica di competenze che permettano inclusività, ascolto, comprensione andando quindi a toccare i temi inerenti gli stereotipi che bombardano la nostra quotidianità e che molto spesso non ci accorgiamo nemmeno di come si insinuino e condizionino scelte e risultati contribuendo anche a creare talvolta dei conflitti, a fronte invece di quello che è importante avere come obiettivo primario e cioè la consapevolezza circa la parità che ci deve essere fra uomini e donne nel ricoprire ruoli, nel peso che hanno le proprie decisioni, nella possibilità e nell'opportunità anche di essere ascoltati talvolta.

Questo progetto che è iniziato nel 2021 ha visto il Comune di Castenaso come ente capofila, ha trovato nei partner Federmanager Bologna Ferrara Ravenna, Fondazione HUB del territorio ER, Centro Studi Progetto Donna e Diversity Mgmt dei validissimi e preparatissimi alleati ai quali va tutta la mia gratitudine.

Ciò che ha fatto davvero la differenza e lo hanno dimostrato passo dopo passo in ogni momento, in ogni iniziativa, in ogni incontro fatto, è stato sicuramente l'aspetto profondamente umano nell'andare a toccare temi delicati talvolta scomodi, inerenti le relazioni nel luogo di lavoro, il rispetto delle gerarchie, la capacità di giocare di squadra, l'andare verso un obiettivo comune per vivere il risultato come una vittoria di tutti e l'eventuale sconfitta come qualcosa da condividere per poter migliorare passo dopo passo, insieme.



Voglio anche ringraziare tutte le persone, i dipendenti e le dipendenti del Comune di Castenaso che si sono messi in gioco in questi mesi dedicando il proprio tempo e credendoci davvero tanto, dando feedback positivi di rinforzo che ci stimolano ad andare avanti in questa direzione perché tanto è stato fatto ma ancora tanto c'è da fare.

Vorrei anche ringraziare la Regione Emilia-Romagna perché attraverso i bandi che ripetutamente mette a disposizione e ai quali noi ad oggi, negli ultimi anni, sempre partecipiamo proponendo progetti sul tema delle pari opportunità con diverse sfaccettature, ci dà la possibilità di mettere in campo delle azioni importanti, utili e che ci stimolano a coinvolgere target sempre diversi, con la finalità di rendere le donne consapevoli del proprio valore.

# Leadership al Femminile

**di Roberta Bortolucci**

*Vice Presidente Consiglio di indirizzo Fondazione Hub del Territorio ER, Centro Studi Progetto Donna e Diversity Mgmt*

A livello di *leadership* c'è la necessità di ricostruire un sistema di valori - e questo vale sia che il *leader* sia donna o che sia uomo - che faccia incontrare maggiormente i bisogni dell'azienda, i bisogni dei lavoratori e lavoratrici, i bisogni dei clienti e degli *stakeholder*.

Più che di produttività, oggi nel mondo del lavoro in Italia abbiamo bisogno di innovazione, più che di presenza abbiamo bisogno di motivazione; abbiamo bisogno di costruire un ambiente culturale in cui uomini e donne percepiscono l'importanza della diversità al fine di rendere quella stessa diversità una ricchezza non solo culturale, ma anche generatrice di idee nuove, di nuovi metodi organizzativi, di nuove visioni del futuro. In che modo le donne possono partecipare a questa nuova visione della *leadership*? Credo che si debba partire proprio dal riconoscere di che cosa abbiamo bisogno oggi all'interno delle imprese e vedere in che maniera donne e uomini possono raggiungere questi obiettivi. Pur riconoscendo in quello che sto per scrivere una grande generalizzazione, è certo che essendo il/la *leader* la persona che porta parti della propria personalità all'interno dell'impresa, mettendo in atto comportamenti, stili di pensiero anche del proprio genere, è certo che uomini e donne possono esprimere *leadership* diverse.



Oggi le donne sono sicuramente alla ricerca di una *leadership* che non imiti un modello maschile, che non sia una ribellione al modello maschile e che, nello stesso tempo, non esasperi alcune caratteristiche femminili che rendono poi difficile assumere il ruolo di *leader*.

E qui forse nasce anche il primo ostacolo: la parola *Leader* che nell'immaginario collettivo evoca più facilmente una raffigurazione maschile.

“Lo stile di *leadership* prevalente in Italia, facendo una generalizzazione e ricordando che ci sono tante eccezioni, è quello che gli americani chiamano *command&control*”, spiega la presidente di Valore D. Paola Mascaro. “Si tratta di un modello in cui è molto richiesta la presenza fisica dei collaboratori e c'è un controllo continuo del loro lavoro”. Un modello che sicuramente deve evolvere e che in qualche maniera le donne che arrivano ai vertici delle imprese, spesso volte tentano di modificare.

I numeri di oggi però non ci aiutano; infatti, in Italia ci sono circa 6 milioni di imprese, di cui solo 1,3 milioni amministrate da una donna: ancora troppe poche, e troppe poche donne riescono a rendere incisiva una nuova cultura.

La bassa presenza di donne in posizione di vertice, lo si è detto molte volte, è sicuramente un problema urgente per l'Italia; un problema economico, visto che tutte le ricerche ci dicono che più donne nei CdA vuol dire maggiore profitti per le imprese, ma anche, in una società fatta di cittadine e cittadini, necessità di avere nelle posizioni decisionali una rappresentanza equilibrata per genere che ci permetta individuare e risolvere i bisogni quotidiani delle donne (e degli uomini) sia nella vita familiare che sul lavoro.

La pandemia ha reso evidente che questo è un mondo in cui i cambiamenti sono diventati una costante. I cambiamenti improvvisi, quelli non pianificati e che, quindi, richiedono una flessibilità gestionale-produttiva elevata nel mondo del lavoro.

Abbiamo bisogno di costruire ambienti lavorativi in cui la gente stia bene, dove trovi la soddisfazione di quello che fa durante la giornata, dove possa gratificarsi esprimendo le sue idee e sperimentando innovazioni, dove lo stile decisionale sappia far crescere le singole identità e nello stesso tempo l'appartenenza al gruppo. Per questo credo che ci siano più stili di *leadership* da poter mettere in campo e se la maggior parte degli stili di *leadership* cosiddetti 'maschili' sono abbastanza conosciuti, dobbiamo ancora esplorare in che maniera le donne esprimono le loro caratteristiche nel gestire i collaboratori o nell'utilizzare i processi decisionali.

Quello che emerge un po' da tutte le interviste che vengono fatte sul tema è che le donne per riuscire ad arrivare in cima alla piramide, devono dimostrare di essere eccezionali, mostrare una propria impronta personale molto forte. Questa fatica verso la perfezione è già di per sé un ostacolo; i *leader* uomini sono tutti perfetti? Sono tutti eccezionali? Penso che ognuno di loro, uomini e donne, abbiano avuto rispetto a queste domande esperienze certamente negative.

Forse stiamo facendo nascere uno stereotipo della *Wonder Woman*, impedendo così a tanti normali talenti di emergere. Non molto differente dall'abitudine mentale di considerare un capo, un uomo di solidi valori, quando sulla scrivania ha la foto della moglie e dei



figli e di presupporre che la stessa immagine indichi per una donna *leader* che la famiglia verrà sempre prima del lavoro.

In un mondo imprenditoriale dove resiste ancora fortemente la cultura maschile, le donne oggi, per arrivare, devono cercare di mettere in mostra e sviluppare qualità e comportamenti che gli uomini possano riconoscere non troppo differenti dai loro; ciò in quanto la carriera di una donna dipende sempre da un uomo più importante che decide di promuoverla.

Il vero problema è che quando si arriva nella posizione di vertice, ci si trova poi a dover gestire uomini e donne e se alcuni atteggiamenti o comportamenti più maschili possono piacere al gruppo uomini, certamente le donne si aspettano da una *leader* appartenente al loro stesso genere, un differente atteggiamento: più empatia, più ascolto e sensibilità.

Allora forse non esiste uno stile di *leadership* al femminile, ma la capacità, che devono avere le donne, di sviluppare una grande flessibilità per passare da uno stile di *leadership* all'altro e riprodurre ogni stile con una propria personalizzazione.

I modelli servono sempre per disegnare una rotta, ma la maniera in cui si naviga all'interno di questa rotta, la maniera in cui ci si ferma o si riprende la navigazione, deve essere la maniera in cui la persona in sé, con la sua personalità, con la sua esperienza, con la sua capacità, porta avanti e mostra agli altri i propri valori e il proprio percorso.

La *leadership* rimane la capacità di guidare un gruppo di persone ad agire alla ricerca di un obiettivo comune. È quella persona che combina al suo interno un



mix di personalità e abilità che faranno sì che gli altri desiderino e vogliano seguire la sua direzione.

Vista la complessità del nostro mondo in questi ultimi anni non possiamo dire che non possiamo promuovere un solo stile di *leadership* maschile o femminile, ma dobbiamo proporre la capacità di passare da uno stile all'altro e in questo, forse, le donne sono più agevolate, rispetto agli obiettivi che vogliono ottenere, dallo stile comportamentale che è necessario mettere in atto in una determinata situazione.

Essere strategiche vuol dire riconoscere in sé e saper attuare tanti stili di *leadership*.

- C'è il momento in cui devi poter utilizzare una leadership basata sulle emozioni; ad esempio, una leadership carismatica, quella che coinvolge, motiva, e spinge gli altri a seguirti, a sposare i tuoi progetti, le tue idee.
- Esattamente come, invece, devi utilizzare a volte una leadership più partecipativa che accoglie e incoraggia la collaborazione e le idee di tutti, che lavora sui processi più di sintesi che di decisione, la sintesi nelle differenze di idee e vedute.
- Ma a volte devi mettere in campo una leadership burocratica che attiene a regole e procedure, norme e, quindi, diventa esigente, sotto un certo aspetto autoritaria.
- Non sempre si può, ma è tanto piacevole da usare; la leadership visionaria costantemente alla ricerca di come anticipare l'ambiente; la ricerca di segnali di cambiamento, di miglioramento, di sviluppo di reti più ampie, di diversi posizionamenti per l'impresa.



I modelli di *leadership* sviluppati in questi anni certo non mancano, quello che è necessario da parte della *leadership* femminile è di 'vestire' ogni volta l'abito migliore in quella determinata situazione o con quello specifico collaboratore o collaboratrice.

Quindi, sperimentare nuovi comportamenti nuovi stili di pensiero, nuovi modi di essere, sviluppare una maggiore capacità di analisi del contesto e di lettura delle persone che si hanno davanti: questo il percorso da mettere in campo. Queste *skill* possono essere accresciute attraverso dei percorsi formativi in cui si acquisiscono le cornici dei modelli comportamentali; ma poi si prova a metterle in pratica e personalizzarle fino a trovare i giusti toni e i giusti modi, senza perdere la propria identità.

# Modelli di Leadership al Femminile

## A cura del Gruppo di Lavoro

composto da Centro Studi Progetto Donna e Diversity  
Mgmt, Gruppo Minerva Federmanager Bo-Fe-Ra, Gdl Goal  
5 Fondazione Hub del Territorio ER

La *leadership* femminile ha bisogno di far crescere, anche se con gradi diversi, due caratteristiche opposte: quelle femminili e quelle maschili.

Spesso si dice che le donne per diventare *leader* devono acquisire delle competenze o dei comportamenti di cui dispongono maggiormente gli uomini e che loro non hanno.

Sfatiamo questo punto di vista: le donne hanno assolutamente al proprio interno modi di essere, toni, atteggiamenti maschili, hanno una parte maschile in sé, un *animus*; casomai il problema è di farla emergere maggiormente, senza diventare identici e, senza imitare, personalizzando.

Esattamente come hanno bisogno di rendere più manageriali alcune caratteristiche femminili, la flessibilità, l'empatia, la responsabilità, vivendole come *leader*, come ruolo, quindi, non come donna, come madre, come figlia.

Le caratteristiche femminili in sé non sono in antitesi con la *leadership*. È necessario creare nuovi modelli di *leadership* al femminile che accolga l'*animus* e l'anima, il maschile e il femminile.



Spesso confondiamo l'essere direttivi con l'essere aggressivi, ritenendo che in azienda una *leadership* partecipativa sia migliore di una *leadership* direttiva. In realtà, secondo il modello situazionale lavorato da Hersey e Blanchard, non ci sono stili migliori di *leadership* rispetto ad altri, bensì stili diversi, validi ognuno in una determinata situazione, da adottare in considerazione della maturità anche dei propri collaboratori e collaboratrici.

La loro maturità è suddivisa in due grandi aree:

- La *maturità del lavoro* che è la competenza professionale specifica, l'esperienza maturata nello svolgere un particolare lavoro, nel raggiungere un determinato obiettivo;
- La *maturità psicologica* e la disponibilità e la volontà di assumersi in prima persona le responsabilità che derivano dagli obiettivi assegnati: l'impegno nello svolgere il proprio lavoro, lo spirito di iniziativa, l'affidabilità relativa ai comportamenti organizzativi.

Quello che emerge è che un *leader* a volte è un *coach*, a volte un capo, a volte un decisore che riconosce in sé delle continue aree di miglioramento; questo permette di aumentare la propria consapevolezza sul fatto che anche nei propri collaboratori si possono innestare dei comportamenti migliorativi e la capacità di valutare il personale in modo realistico e obiettivo è una delle doti principali che bisogna mettere in campo.

Proprio rispetto a questa ultima caratteristica, la valutazione dell'altro/a, il gruppo di lavoro ha discusso molto sul concetto di empatia, perché spesso le donne

quando devono raccontare una propria *skill* lavorativa dicono che sono empatiche.

Essere empatici significa riuscire a far risuonare dentro di sé i sentimenti degli altri come se fossero i propri; e ciò pur senza dimenticare i propri, in una sorta di vicinanza senza confusione, per vedere le relazioni attraverso il loro quadro di riferimento, comprendendo emozioni e pensieri, ma mantenendo una distanza da sé; ciò significa rispettare e accettare il suo modo di vedere le cose, i suoi stati d'animo a prescindere da quanto poco ci ritroviamo d'accordo.

- L'empatia non va confusa con la simpatia che implica un'attrazione verso l'altro o i suoi pensieri;
- Né l'identificazione che comporta un'adesione completa del suo sentire, sia a livello emozionale che logico.

La/il *leader* rimane fuori dall'altro; pur percependo i sentimenti dell'altro, pur capendo i ragionamenti dell'altro, non perde mai la propria identità, il proprio stile di pensiero e la propria emozione. La giusta maniera di gestire l'empatia è la base che ci permette poi di avere una comunicazione efficace con l'altro.

La comunicazione è un'altra area molto importante quando parliamo di modelli di *leadership* al femminile, perché a volte le donne usano la comunicazione in azienda in maniera inefficace. Il gruppo ha preso in esame alcuni comportamenti specifici: il tacere o il parlare troppo.

Il tacere, il fare un passo indietro e non dire esattamente quello che si pensa è una caratteristica delle donne che pur avendo una buona autostima e una buona



capacità tecnica operativa, quella che ha permesso loro di salire la scala gerarchica, non hanno sviluppato in egual maniera l'*empowerment*.

Se l'autostima è rivolta verso noi stessi, essa è la maniera in cui noi ci vediamo; l'*empowerment* è la maniera in cui noi riusciamo a far vedere agli altri quanto valiamo.

E ci sono situazioni in cui un basso grado di *empowerment* ci mette veramente in difficoltà, ad esempio, quando dobbiamo difendere con fermezza le nostre posizioni, oppure esprimere valutazioni in assenza di informazioni complete, o ancora ci troviamo in contesti aggressivi con la presenza di persone che rivestono posizioni più elevate della propria.

In questi contesti non si rischia, non ci si espone e non ci si sbilancia in commenti o affermazioni; si arretra di fronte alla *leadership* dei colleghi più forti soprattutto se non si ritiene di conoscere alla perfezione tutti gli elementi relativi all'oggetto del discorso. Ci si rende invisibili.

Essere visibili non vuol dire solo essere visti, ma essere considerati per la nostra personalità e per le nostre competenze. Gli altri riconoscono la nostra esistenza, la nostra presenza, la nostra capacità e ne prendono atto.

A volte il tacere è una sorta di autocensura dovuta alla sindrome dell'impostore che rende difficile per le donne mostrarsi agli altri come una persona competente e sicura di sé.

Le donne con la *Sindrome dell'Impostore* tendono a considerare qualsiasi idea migliore della loro, così come ogni proposta altrui più valida. Persino il modo in cui colleghi si esprimono sembra a loro più professionale.

Meglio non dire, piuttosto che dire qualcosa di sbagliato. Un'altra motivazione è che spesso gli uomini non hanno alcuna intenzione di rendere la vita facile per lo sviluppo della carriera delle donne. Allora le donne volano basso anche per evitare situazioni conflittuali. In particolare, hanno paura di rivelarsi e di essere così giudicate aggressive, rovinando le relazioni interpersonali sempre importanti per loro.

Sentiamo spesso dire dalle donne: *“se fai le cose bene, con coscienza e competenza, saranno gli altri a premiarti”*. Purtroppo, nella realtà aziendale non è sempre così; piuttosto se hai i requisiti per rivendicare attenzione, prestigio e riconoscimenti e non li richiedi, tendi a essere considerata poco ambiziosa e di conseguenza non incline né adatta al comando. Usare il termine *“rivendicare”* non significa sbattere i pugni sul tavolo, ma saper rendere visibili i propri successi, la propria capacità di negoziazione, l'attenzione alla soluzione. Tutto questo passa non solo attraverso i prodotti che si creano, le soluzioni che si trovano, ma anche attraverso le cose che si dicono, la maniera in cui si racconta ogni giorno agli altri che leader si è.

Ed ecco che la capacità di leggere il contesto in cui si sta agendo e che riguarda le persone con cui si opera, il ruolo che si ha, il motivo per cui si parla insieme, il luogo in cui questo accade, porta a una comunicazione di un tipo, invece che di un altro. Ad esempio, è buona norma, non scritta, delle aziende, trasformare ogni occasione informale - davanti la macchinetta del caffè, in mensa, nei corridoi - in un momento utile per scambiarsi opinioni anche su temi importanti, confermando o meno di essere *on top* o, come si dice in gergo, *“sul pezzo”*. Gli incontri



casuali rappresentano spesso una occasione per saggiare l'assertività e la competenza dei nuovi *manager*.

In realtà le donne davanti al caffè, nei corridoi, sono bravissime ad assumere informazioni dai loro colleghi, ma la domanda che occorre fare è un'altra:

*E tu strategicamente che informazione hai deciso di dare in quel momento? Cosa hai passato di te e della tua competenza? Come hai raccontato la tua leadership?*

Perché l'ascolto è una competenza fantastica, ma saper comunicare è ancora più potente. È vero che per comunicare abbiamo bisogno di ascoltare, ma è anche vero che l'ascolto da solo, non produce una buona comunicazione automaticamente.

L'altro polo opposto della comunicazione è usare troppo la parola o in modalità non efficace.

A volte le donne quando sono in disaccordo con qualcuno, faticano a controllare il proprio disappunto, sia nei confronti dei colleghi che dei vertici, rasentando l'aggressività. C'è la convinzione di fondo che a volte essere un po' polemici e provocatori è un valore che coincide con la trasparenza e con la lealtà.

Spesso noi donne, quando pensiamo di avere ragione, dobbiamo affermare comunque le nostre opinioni, nella convinzione che essere nel giusto ci permetta tutto, che aver ragione ci permette di dire tutto.

Franchezza e sincerità sono sinonimi di comportamenti diretti e trasparenti a cui possiamo collegare caratteristiche come autenticità, apertura, spontaneità, lealtà, onestà, chiarezza.

Ambiguità è, invece, il termine contrario a franchezza e le sfumature che si possono accostare a questa pa-



rola sono falsità, titubanza e ipocrisia. Occorre stare attente a non cadere nella trappola che l'idea di essere schiette, dirette, trasparenti ci possa portare a costruire un'immagine positiva di noi stessi. Non è sempre vero che agire in questo modo sia un pregio, una virtù, una qualità apprezzabile, utile e vantaggiosa per noi e per gli altri.

Naturalmente non è vero nemmeno l'opposto, ma è importante saper riconoscere con chi e in quali circostanze può essere salutare esprimersi senza filtri e quando, invece, ricordare che sapersi contenere è una capacità fondamentale che non ci rende necessariamente sleali.

Essere schietti, diretti e trasparenti non ci esime dall'utilizzare una buona dose di delicatezza e di tatto, di diplomazia. In particolare, in contesti allargati come le riunioni di lavoro; una modalità che può essere accettata "a tu per tu", non è detto che lo sia anche in presenza di altre persone; e saper rispettare la *faccia sociale* degli astanti è un'abilità che viene sempre più spesso apprezzata nelle organizzazioni.

Occorre anche stare attenti a non cadere nello stereotipo aziendale di quelle che vengono chiamate *donne di scontro* o *le maestrine*, che in azienda sono quelle che non fanno nulla per evitare di accendere una discussione. Sembrano provocare colleghi e collaboratori con il loro sapere, con la loro tecnicità, con il loro perfezionismo. Se dovessimo mettere un titolo alla loro modalità comunicativa potremmo dire: *io so!*

A volte lasciare la propria tecnicità, il proprio perfezionismo, chiuso nel cassetto della scrivania, ci permette di percepire meglio quali sono le emozioni, i poteri



in campo e gli obiettivi delle persone presenti. Tutto questo ci servirà per capire come, con quali toni e contenuti, far passare le nostre idee nel prossimo incontro. In questo caso, tacere, diventa una competenza.

La durezza soprattutto in ambito aziendale è, infatti, ad oggi, tollerata in un uomo, ma ancora mal vista in una donna. Le ricerche sui desiderata dei dipendenti rispetto alle caratteristiche di un *leader* donna rimangono l'ascolto e l'empatia, mentre verso un *leader* uomo c'è più un'idea di comando e fermezza.

Un'ultima attenzione: una loquacità eccessiva, una comunicazione che guarda a sé e non guarda il contesto, che tiene conto dei propri bisogni comunicativi del momento, della ansia comunicativa, senza analizzare e modulare la propria comunicazione rispetto a dove si trova. Se prende il sopravvento l'ansia, se abbiamo paura di sbagliare e dimenticare qualcosa o che i colleghi possano cogliere qualche lacuna sul tema che stiamo trattando, ecco che diventiamo un "fiume in piena", ci morde la necessità di dimostrare di sapere tutto. L'ansia da prestazione nasce dal timore di non essere all'altezza del compito.

Imparare, invece, il dono della sintesi diventa risolutivo: offrire all'interlocutore i punti essenziali della questione, pronti a esporre anche i dettagli se vengono richiesti, ma non riempire il silenzio con troppe parole. Insomma, anche comunicare richiede strategia.

# I Diari di Bordo: come vivere la *leadership*

a cura di Federmanager, HUB del Territorio RER  
e del Comune di Castenaso

Una delle azioni previste dal progetto è stata la scrittura, da parte delle corsiste dei seminari sulla *leadership* al femminile, al termine del percorso formativo di un *Diario di bordo - Log book*. Brevi appunti, *storytelling*, impressioni vissute quotidianamente e che riportano al quotidiano quanto detto durante il percorso formativo. Un fermare su carta, un rendersi consapevoli di mutati atteggiamenti e comportamenti a seguito di maggiori conoscenze sulla propria *leadership* e sul contesto lavorativo in cui si vive. Abbiamo voluto fare commentare a *manager*, appartenenti a Federmanager, all'HUB del Territorio ER e al Comune di Castenaso, alcuni brani di questi *Log book* al fine di riportare i "Diari di bordo" a modalità lavorative utili a tutte le donne.

## Log Book

### LA COMUNICAZIONE DIFFICILE

#### il racconto di una manager

*Situazione lavorativa di confronto con una mia collaboratrice, in cui era necessario passare il messaggio della necessità di revisione di alcuni suoi atteggiamenti, a seguito di rimostranze da parte di alcuni stakeholders (ricercatori che supportano la mia struttura).*



*A seguito di rimostranze pervenute tramite il mio Direttore rispetto ad alcuni atteggiamenti della mia collaboratrice, si è reso necessario un momento di dialogo e confronto. La collaboratrice è una persona molto competente e che prende a cuore i compiti assegnati, con grande senso di responsabilità. Dall'altro canto, risulta una persona molto diretta nelle relazioni lavorative, e a volte poco "diplomatica" (ovvero, quando viene richiesta un'attività non fattibile, lo comunica in maniera abbastanza secca). Questo si scontra con l'atteggiamento "reverenziale" che si aspettano i ricercatori e primari con cui abbiamo a che fare.*

*Non è stato semplice affrontare tale discorso con la collaboratrice, proprio perché è una persona competente e perché nel merito e sui contenuti tecnico-scientifici, ha assolutamente ragione. Ho cercato tuttavia di comprendere come nel contesto lavorativo generale fosse importante fare presente alla mia collaboratrice di essere meno "spigolosa" e ho cercato di svincolare la lettura di tale comunicazione dalla mia emotività e dal "senso di colpa", di richiamare una collaboratrice di cui ho stima e rischiare che si risentisse o prendesse tale richiamo come una ingiustizia.*

*Sono riuscita a "stare di più" sugli aspetti lavorativi, con una comunicazione sintetica, più rilassata (con qualche battuta per sciogliere il ghiaccio) e senza premesse di "scusa" preventiva.*

*La collaboratrice non è stata contenta, ma ha compreso che l'intento del mio discorso è stato quello di agevolare la sua crescita professionale.*

*La cosa che mi sarebbe piaciuto cambiare è come mi sono sentita rispetto alla situazione. Nonostante io abbia nei fatti cambiato atteggiamento, comunque un po' di malessere l'ho provato e mi è stato difficile affrontare il discorso. Sono comunque soddisfatta del risultato: il corso ha sicuramente aumentato la mia consapevolezza di questo meccanismo di senso di colpa e mi ha stimolata a cambiare atteggiamento nel rapporto con la collaboratrice, che prima avrei affrontato con minore sicurezza.*

## Commento a 'Comunicazione difficile', di Valentina Giorgi

Saper comunicare con i collaboratori è una delle doti fondamentali del *manager* di oggi perché è attraverso lo sviluppo di una comunicazione efficace che l'azienda crea benefici sia nel breve sia nel lungo termine. Una corretta comunicazione aumenta le prestazioni del *team* e, quindi, l'efficienza del *manager*.

La *manager* ha fatto un ottimo lavoro in merito: ha individuato la criticità in maniera obiettiva, è stata in grado di dare un riscontro valorizzando la collaboratrice ed evidenziando i punti da migliorare.

Questo è l'unico modo per permettere ai propri collaboratori di crescere: spiegare e dimostrare come svolgere il lavoro ma anche analizzare insieme il contesto lavorativo, lavorare sulle sue criticità e gratificare i suoi successi. Ha lavorato su quelle che sono le responsabilità di un *manager*: essere promotore della crescita dell'azienda trovando soluzioni migliorative e valorizzando i propri collaboratori.

Ascolto, empatia, flessibilità mentale sono *soft skills* fondamentali per un *manager*. Rientrano nell'insieme delle competenze sociali ed emotive di intuito e flessibilità che consentono di gestire al meglio il lavoro di squadra e sono sempre più richieste nel mondo del lavoro perché aumentano la produttività e profittabilità dell'azienda.

Le donne sono naturali depositarie di un patrimonio di *soft skills*, particolarmente sviluppate anche per la loro esperienza di maternità, accudimento di figli e di anziani e la gestione del *work/life balance*. Questo si traduce in concrete abilità manageriali: dal *coaching* e



*mentoring* alla gestione dei conflitti, alla *leadership* “ispirazionale”. Non è difficile intuire che un *manager* con un alto livello di competenza emotiva riesca a stimolare e ispirare i membri del proprio *team* e a ottenere da loro una maggiore produttività, con inevitabili benefici economici.

I benefici si estendono anche a comportamenti più etici: le donne sono meno disponibili a fare compromessi su temi etici rispetto agli uomini; esigono maggiori informazioni, prima di prendere decisioni e hanno un’ottima gestione del rischio.

Grazie alla sua forte empatia, la donna *manager* ha trovato il corretto equilibrio tra responsabilità aziendale e rispetto della collaboratrice, ha provato un senso di disagio e malessere, quasi un senso di colpa rispetto alla situazione. Prende piede la *Sindrome dell'impostore*: “mi sento inadeguata, non all’altezza, inappropriata”, ed emerge la carenza di autostima.

Lavorare sulla propria autostima ci aiuta ad acquistare consapevolezza delle nostre capacità e quindi migliora anche la capacità di saper comunicare agli altri e con gli altri. Con la sua esperienza, lavorare sulla propria consapevolezza ha permesso alla donna *manager* di non sentire più malessere o senso di colpa, ma di essere più sicura, migliorando il rapporto di lavoro e l’approccio con la propria collaboratrice.

## PRAGMATICITÀ

### il racconto di una manager

*Le persone amano parlare e operare con valori e ideali, con uno scopo superiore in grado di dare significato alla vita. Io questo l'ho sempre fatto su di me e rispettato in tutte le occasioni di lavoro negli altri.*

*Ma le persone stanno bene nel corpo e nello spirito nei gruppi e nei luoghi di lavoro in cui c'è pragmaticità.*

*Che significa? Obiettivi operativi chiari, deadline condivise, motivazioni realistiche e codificate, procedure di lavoro funzionali e dinamiche, partecipazione ai miglioramenti, partecipazione agli obiettivi strategici, giusta allocazione dei compiti, un clima di condivisione di conoscenze, insomma un senso fattivo e dinamico del perché e del come delle cose.*

*No ripetizioni, no lungaggini, no lamentele continue per problemi irrisolvibili (a volte purtroppo i problemi ci sono ed invece che lamentarsene bisogna accettarli e utilizzarli come vincoli di cui tener conto); no imposizioni senza perché, no palesi ingiustizie senza l'elaborazione del lutto. Sì, l'ingiustizia nel mondo del lavoro esiste ed è una specie di lutto per tutto il gruppo, e come tale va elaborata.*

*Non vendette, risentimenti e fissazioni, non personalismi. Questo stile di comportamento distrugge e non genera valore.*

*Pragmaticità non è un modo gentile per dire che i valori non contano, ma un modo realistico per vivere l'operatività e la quotidianità con un'attenzione massima all'equilibrio del corpo (ciò che è realmente possibile) e dello spirito (valori).*

*Se i valori generano convinzioni limitanti piuttosto che comportamenti coerenti siamo nell'area del problema.*

*Se i valori generano possibilità e comportamenti equilibrati siamo nell'area della generazione di valore.*

*Ecco, pragmaticità e realismo a volte suonano in modo meno romantico che altre parole ma fanno bene alla qualità della vita.*



## Commento a 'Pragmaticità', di Lucia Romagnoli

Dal vocabolario Treccani: *il vocabolo "pragmatico" proviene dal latino pragmaticus = attinente ai fatti.*

Sempre dalla Treccani: *una persona pragmatica è una persona che persegue finalità improntate a praticità e concretezza. È il contrario di idealista, sognatore, utopista.*

La *manager* dice giustamente che "le persone stanno bene nel corpo e nello spirito nei gruppi e nei luoghi di lavoro in cui c'è pragmaticità", vale a dire in gruppi e luoghi in cui "ci sono obiettivi operativi chiari, deadline condivise, motivazioni realistiche e codificate, partecipazione agli obiettivi strategici, giusta allocazione dei compiti, un clima di condivisione di conoscenze". È una persona pragmatica, e questo mi piace, perché anch'io mi ritengo una persona pragmatica.

Ci si potrebbe chiedere: *quanto è difficile per un leader pragmatico creare un clima aziendale in cui le persone abbiano chiari gli obiettivi e le scadenze, siano veramente motivate a partecipare agli obiettivi strategici e vogliano di buon grado condividere le conoscenze?* Nella mia esperienza tutto ciò *non* è affatto facile: bisogna essere dotati di varie *soft skills* come la capacità di coinvolgere *tutte* le persone (non solo quelle più *smart*), l'abilità e la prontezza di risolvere i problemi, il sapere lavorare *in team* e *con il team* per giungere a decisioni condivise (e non imposte solo dall'alto), una grande flessibilità mentale, per sapere accettare il *feedback* degli altri ma al tempo stesso respingere le convinzioni assolute.

E alla base di tutto - importantissimo - bisogna possedere un buon equilibrio emozionale per non farsi coinvolgere in ambiti personali che esulano da quelli



professionali, e che sono spesso la causa del cattivo clima aziendale.

Non sempre si riesce bene in *tutto* questo: se guardo alla mia esperienza professionale, devo riconoscere che ci sono momenti in cui una persona pragmatica può rischiare di apparire non empatica, fredda, troppo calcolatrice, che “guarda solo ai numeri”. In quei momenti, ci si rende conto che un pezzo del puzzle non si incastra bene nell’insieme e qualche rapporto comunque si guasta.

Tuttavia, nonostante gli incidenti di percorso che si possono avere con alcune persone, un pragmatico non rinuncia ad esserlo: in buona sostanza, credo che sia un *buon mix fra ambizione e umiltà* che crea quel senso di pragmaticità positiva per tutto il team con cui si lavora, quel clima che apprezza tanto Sara Cirone quando afferma che “pragmaticità e realismo a volte suonano in modo meno romantico che altre parole ma fanno bene alla qualità della vita”.

Io sono d’accordo, e mi permetto di aggiungere che pragmaticità e realismo fanno bene anche alle imprese.

## **DINAMICHE CONFLITTUALI**

### **il racconto di una Manager**

*Ufficio A: una collaboratrice esecutrice (chiamiamola Eleonora), un collaboratore esecutore (chiamiamolo Mario) e due coordinatrici (chiamiamole Sonia e Sara)*

*Ufficio B: io e un’altra collaboratrice esecutrice (chiamiamola Rita)*

1. Sonia si accorge che Eleonora e Mario hanno fatto un errore nel mandare una comunicazione importante, approfondisce e decide di coinvolgere Sara per prendere in disparte



*te Eleonora e Mario e spiegare loro la gravità dell'errore e la necessità di prestare maggiore attenzione.*

*Vengo a sapere della cosa direttamente da Sonia.*

*In buona fede racconto a Rita dell'episodio per giustificare il fatto che Eleonora abbia deciso di ritirare la sua candidatura a RSU (mia ipotesi poi rivelatasi errata).*

*Il giorno dopo Eleonora si reca nell'ufficio B e ha occasione di parlare con Rita, dalla quale apprende che il suo errore era già noto anche nell'ufficio B e ci rimane molto male, perché pensa che tutta l'Azienda sia venuta a conoscenza del suo errore.*

*2. La situazione non si è risolta, è stata lasciata sedimentare, anche se io ho parlato con Eleonora e ci siamo chiarite. Sono convinta che Eleonora sia stata strumentalizzata da Sonia per colpire me, non capisco se sia un mio bias o la verità, non ho abbastanza elementi.*

*3. Riflettendo, ho capito che non avrei dovuto raccontare l'episodio a Rita, perché Rita ha una spiccata tendenza a travisare i racconti, misurandoli con il suo metro personale e riconducendo tutto ai suoi pregiudizi e preconcetti (senza cattiveria, lo fa perché ne è convinta).*

*4. Il corso mi ha aiutata a non colpevolizzarmi, in passato mi sarei data della stupida e della "pettegola/chiacchierona". In questa occasione sono stata indulgente con me stessa, ho riflettuto sull'episodio e ho fatto tesoro dell'esperienza per apprendere come funzionano queste dinamiche ed accoglierle senza giudizio.*

## **Commento a 'Dinamiche conflittuali', di Valentina Giorgi**

I conflitti in azienda non sono certo una rarità. Divergenze di opinione e discussioni animate sono aspetti inevitabili nella maggior parte degli ambienti di lavoro. I conflitti sul posto di lavoro sono almeno in parte fisiologici. Il lavoro ha a che fare col mettere insieme competenze, idee e persone diverse tra di loro, che il più delle

volte non si scelgono. Lavorare è un'attività ad elevata densità relazionale e i risultati che si producono sono frutto di scambi, comunicazioni ed emozioni. Nei casi migliori la tensione generata dalle differenze è contenuta entro livelli accettabili e generativi.

Il conflitto spaventa e spesso parliamo di conflitto insano che sottrae energia e lucidità. Evitare il conflitto non porta da nessuna parte e alimenta ulteriormente la situazione di malessere; perdere la lucidità nella gestione dei rapporti rischia di condurci all'errore. L'autrice del testo riconosce di aver commesso un errore nella gestione di una dinamica relazionale complessa e di aver riflettuto e analizzato alla situazione.

È assolutamente necessario soffermarsi sul punto 4. Ho riletto più volte questo punto perché ci trasmette un valore fondamentale e strategico. L'autrice parla dell'errore commesso evidenziando come lavorare sulla propria autostima l'abbia aiutata a gestire questa situazione.

*"Sono stata indulgente con me stessa, ho riflettuto sull'episodio e ho fatto tesoro dell'esperienza..."*

*"In passato, mi sarei data della stupida..."*

Gli errori non rappresentano solo un pericolo, ma anche un'opportunità. Per questo non vanno demonizzati, o evitati a tutti i costi, bensì accettati come un ingrediente necessario, e spesso prezioso, di ogni esperienza. Gli errori permettono, infatti, di sperimentare, di esplorare le varie possibilità, fino a individuare la decisione migliore. Siamo stati abituati a vederli sotto-



lineati con la matita rossa e accompagnati da un brutto voto. È dai tempi delle prime esperienze scolastiche che siamo propensi a pensare che gli errori siano qualcosa da non fare, da punire o per cui provare vergogna. Così, anche più avanti nella vita, ogni volta che sbagliamo scatta una sensazione di fallimento.

Per imparare dagli errori è importante anzitutto riconoscerli come tali; riconoscerli senza mettere in discussione la propria autostima ma lavorando sulla crescita e sull'opportunità per migliorare

L'errore genera diversità e varietà: permette di sperimentare ed esplorare. La scoperta dell'America è frutto di un errore: Cristoforo Colombo era convinto di arrivare nelle Indie.

## **ATTITUDINE AL CAMBIAMENTO**

### **il racconto di una manager**

*Nel mio percorso lavorativo, molto spesso mi sono trovata nella situazione di dover gestire dei cambiamenti.*

*Nel ruolo di direttore di farmacia ho cambiato diverse farmacie e nel ruolo di Area Manager e di direttore vendite ho cambiato città/regioni, quindi area di gestione.*

*Seppur impegnativi, ho preso in carico questi cambiamenti in maniera positiva e li ho gestiti con semplicità ed efficacia. Ho messo in pista le mie stesse competenze e attitudini in ambienti diversi e con persone diverse ma ho dato continuità al mio business: sviluppo del retail e gestione di grandi gruppi di farmacisti.*

*Quando si lavora per una multinazionale con sedi in tutto il centro/nord Italia, il cambiamento di area e di persone da gestire è molto frequente, soprattutto se vieni individuata come una persona con una forte attitudine al cambiamento. Dopo diversi anni nell'ambito retail, l'azienda mi ha proposto un cambiamento di ruolo molto importante. Da Area*

*Manager Farmacie a Category Manager settore dermocosmesi (acquisti e commerciale).*

*Passare dal Retail al commerciale, settore acquisti vuol dire passare dalla gestione di grandi squadre di farmacisti abituati a lavorare in squadra, alla gestione di un piccolo team di Buyer dove abitualmente lavorano in singolo senza gioco di squadra, condivisione e collaborazione. Con il nuovo ruolo avrei dovuto iniziare a negoziare con fornitori e parlare di condizioni di acquisto piuttosto che di opportunità di vendita.*

*È stata una scelta molto difficile ma comunque ho accettato la sfida pensando che questa si sarebbe trasformata in un'importante opportunità di crescita professionale.*

*E così è stato.*

*Ho affrontato il nuovo ruolo facendo piccoli passi e ben studiati. Ho dovuto usare molto più la razionalità e lo studio in quanto mi sono trovata di fronte a situazioni nuovissime. Sotto i piccoli step:*

*- Studio: ho fatto un corso di negoziazione avanzata per la gestione dei fornitori e anche di grande aiuto per la gestione delle risorse*

*- Ascolto e osservazione: ho ascoltato molto i buyer di mia gestione perché sicuramente più esperti e li ho osservati, ho osservato il loro modo di lavorare. Ho analizzato in maniera approfondita la situazione portando comunque avanti il mio nuovo lavoro. Conoscendo anche molto bene il lavoro della farmacia ho capito che, nonostante l'ottimo lavoro dell'ufficio acquisti, era sicuramente da migliorare il collegamento con le vendite.*

*- Azione: ho identificato in questo il mio obiettivo: aiutare la mia squadra di buyer ad acquistare bene per avere un migliore assortimento in farmacia e di conseguenza migliorare le vendite. Un obiettivo decisamente sfidante in quanto abbiamo continuato a fare acquisti negoziando con fornitori ma con lo scopo non solo di acquistare con buoni margini ma acquistare prodotti molto più performanti in farmacia, in quantità idonee, anticipando il mercato, offrendo un migliore servizio per i nostri clienti.*

*- Comunicazione e squadra: per raggiungere il mio/nostro obiettivo abbiamo dovuto costruire una squadra. Co-*



*municazione, trasparenza, fiducia e motivazione ci hanno aiutato. Riunioni di squadra in ufficio ma anche incontri all'aperto.*

*È stato un successo: un cambiamento molto importante che si è trasformato in una grande opportunità per me. Dopo 1 anno e mezzo sono tornata nel Retail con una conoscenza a 360 gradi della farmacia, dall'acquisto alla vendita.*

### **Commento a 'Attitudine al cambiamento', di Chiara Bergamini**

Ho scelto di commentare questo testo in quanto sono sempre stata il suo opposto: i cambiamenti in passato mi spaventavano e mi creavano ansia. Facevo di tutto per evitare il cambiamento. Ora interrogiamoci sul perché ci spaventa tanto il cambiamento: è normale, è ancestrale che uscire dalla *comfort zone* sia faticoso e stressante per il nostro cervello e per il nostro fisico.

La *comfort zone* è quella condizione familiare che conosciamo bene e in cui ci sentiamo a nostro agio. Sia nella vita privata che nel contesto lavorativo, tendiamo a cercare la nostra zona di *comfort*, poiché ci fa sentire al sicuro e senza pericoli. Ciò che ce la fa definire "comfort" è il fatto che la conosciamo bene e, quindi, sappiamo come affrontarla: insomma, tendiamo a preferire sempre una situazione prevedibile piuttosto che una inattesa, anche se la situazione prevedibile non ci soddisfa totalmente.

Ma non ci rendiamo conto che il cambiamento può essere qualcosa di positivo e di sfidante. Come la *storia dell'aragosta che non voleva cambiare guscio*:

<https://www.youtube.com/watch?v=xfPvTR-dyAMk>

Lasciare un guscio è proprio il modo di crescere in un nuovo ambiente. Rimanere sempre nella *comfort zone* significa all'inizio stare comodi e in un posto gradevole, ma a lungo andare diventa scomodo e ingombrante. Ma anche se noi cerchiamo di rimanere fissi nello stesso guscio, non rimarremo immutati, perché tutto cambia, continuamente! Anche noi stessi cambiamo, nessuno resta sempre lo stesso e, quindi, è necessario cambiare guscio per stare più comodi, perché il guscio che prima ci pareva confortevole ora ci sta stretto, in quanto noi siamo *ingranditi*. Ogni crescita porta con sé la possibilità di un disagio, assieme all'opportunità di scoprire nuovi aspetti su se stessi: non si può avere l'uno senza l'altro. Lo stimolo che porta l'aragosta a crescere è il disagio.

Quante volte noi cerchiamo di mettere a tacere lo *stress*, la fatica, le sensazioni spiacevoli? Eppure.... Se anche le aragoste facessero così, non crescerebbero mai. Sarebbero costrette a tenersi sempre lo stesso guscio. E invece no! Occorre affrontare il cambiamento: un momento di disagio e di vulnerabilità che ci serve per crescere, conoscere meglio noi stessi e stare meglio in futuro! Tutto ciò avviene non solo in ambito privato, ma anche in ambito lavorativo. È stimolante, motivante, può portare verso miglioramenti e avanzamenti di carriera.

Voltandomi indietro e ripercorrendo la mia vita lavorativa, mi accorgo che è costellata di cambiamenti, bene o male ogni 5 anni. Nonostante mi spaventassero, li ho saputi affrontare con successo e soddisfazione. Dopo una prima fase di difficoltà, con mio stesso stupore mi accorgevo di essermi adattata con abilità e questo rinforzava la mia autostima.



Ma un conto è cambiare in prima persona, altra cosa è coinvolgere un *team* di collaboratori nel cambiamento rendendoli partecipi e creando uno spirito di squadra, come ha fatto Valentina.

I suoi passi:

- studio
- ascolto e osservazione
- azione
- comunicazione e squadra

si sono dimostrati vincenti.

Fondamentale è affrontare il cambiamento *a piccoli passi*, mantenendo sempre un atteggiamento positivo. Una volta presa la decisione di cambiare, occorre ovviamente mettere in conto una fase di timore e ansia. Il modo per superarla è affrontarla *step by step*, dandosi tempo e ponendosi piccoli obiettivi giorno dopo giorno, lavorando sui propri punti di debolezza, ma al contempo acquisendo maggior consapevolezza dei propri punti di forza per consolidare l'autostima di sé.

## **STARE ZITTI - il racconto di un manager**

*Ho intuito la necessità di fare una scelta strategica stando in silenzio, parlare avrebbe assolto la mia necessità di mostrare un disagio ma a parte questo non avrebbe condotto a niente, ho preferito tacere.*

### **Commento su 'Stare zitti', di Maria Ottavia Chiarini**

È sicuramente la cosa giusta da fare quando non si hanno le competenze utili o necessarie per "entrare"



nella discussione, anche se in quel momento si ha una voce che è quantomeno quella dei propri pensieri, impegnati a ragionare sul tema del dibattito. Tacere è una medaglia e provo ad analizzarne prima la facciata “positiva” anche se, lo premetto subito, credo sia più grave quella negativa; o meglio, quest’ultima trascina con sé conseguenze in grado di compromettere definitivamente la *leadership*.

Il rovescio positivo di questa medaglia è banalmente ascoltare. Slegandosi da ogni discorso sulla competenza, stare zitti porta all’ascolto, e attraverso l’ascolto ci si concede sia di apprendere che di vedere il proprio interlocutore. Infatti, per la *leadership* sono aspetti ambidue fondamentali solo se considerati unitamente; avere le competenze, ma non essere stati in grado di comprendere l’interlocutore, annulla la propria capacità di direzione, al pari di una profonda convinzione su chi si ha di fronte a cui non si riesce dire nulla per mancanza di conoscenza.

L’ascolto, sviluppato e praticato solo restando in silenzio, è pertanto la facciata migliore di questa medaglia, oltre ad essere una capacità unica quando riferito a se stessi.

Veniamo ora alla facciata negativa. Restare in silenzio diventa negativo se si inserisce l’aggettivo “troppo”: stare troppo zitti, infatti, racchiude due paure; la prima è quella di dire fesserie, enorme deterrente rispetto a qualsiasi partecipazione alla discussione in corso, mentre la seconda è quella di esporsi. Analizzando la prima delle due paure, quella che in inglese si potrebbe definire *false friend*, cioè erroneamente considerata positiva quando, al contrario, se si pensa davvero di dire - e an-



cor prima di pensare - delle fesserie, non si crede in se stessi, non ci si dà nemmeno la possibilità di sbagliare. Avere paura di esporsi, invece, è sia formalmente che sostanzialmente negativo, ed è esattamente il contrario di ciò che intendo con ottenere e mantenere la *leadership*: essere *leader*, infatti, significa assumersi delle responsabilità, essere responsabile di qualcosa/qualcuno di fronte agli altri, al punto da rispondere anche degli errori altrui, ponendosi quale schermo rispetto al giudizio dei terzi, terzi che devono guardare e giudicare chi si è esposto.

L'esposizione è *leadership*: ecco perché restare troppo in silenzio per paura di scoprirsi agli altri è ciò che frenerà sempre un potenziale *leader*. Non credo sia facile, anzi esattamente il contrario perché esporsi richiede un po' di incoscienza, almeno all'inizio: in particolare, avere quella leggerezza che ti permette di prendere la patente e guidare a 18 anni senza eccessive paure, e che rende molto più difficile riprendere la guida dopo un lungo stop. "Guidavo meglio quando avevo 18 anni": no non guidavo meglio, semplicemente avevo meno paura o proprio non mi curavo di ciò che, invece, avrei visto o saputo negli anni successivi sui pericoli della strada. Occorre buttarsi e avere fiducia in se stessi, rieducandoci ai nostri diciott'anni. Questo però solo nelle fasi iniziali, per chi inizia ad essere *leader*, perché poi, una volta acquisita questa capacità, naturale per alcuni, da esercitare per altri, non ci si deve fermare neanche più a pensare; quindi, esporsi diventa un automatismo per il *leader*.

Volendo fare sintesi, l'ascolto, che consente di apprendere e di conoscere gli altri, è utilissimo per il *leader*

che per praticarlo deve rimanere in silenzio: tuttavia, deve farlo solo nei momenti opportuni o per il giusto tempo, altrimenti rischia di non esporsi e/o non credere nelle proprie capacità.

Ancora una volta è, quindi, necessario operare un bilanciamento all'interno del proprio essere, raggiungibile forse, solo se prima si è risolti come persone... se qualcuno lo è mai interamente.

### **Commento di Stare zitti, di Alessandra Cavina**

Concordo pienamente con Ottavia nel dire che stare in silenzio ha senza dubbio un lato positivo e negativo. Quando ad esempio una persona si avvicina per la prima volta a dei compiti che fino a quel momento non gli erano mai stati affidati, oppure quando si devono recepire nuove nozioni o quando, più in generale, non si ha esperienza in un ambito (e questo non solo nell'ambito lavorativo, ma anche nel privato, in una discussione con qualcuno che sicuramente sappiamo aver più conoscenze di noi), lo stare in silenzio ed ascoltare ciò che viene detto è sicuramente un requisito fondamentale per recepire nozioni ed informazioni che potrebbero essere utili, prima di tutto a noi stessi, in futuro.

Questo atteggiamento è propositivo anche verso la persona che sta spiegando, perché mostra la nostra apertura e volontà di ascoltare. L'ascolto è una componente fondamentale in tanti aspetti della nostra vita. Ci permette di stabilire con le altre persone legami basati sulla fiducia, la comprensione e il rispetto. Se non imparassimo ad ascoltare gli altri, non potremmo intraprendere nessun tipo di discussione con un'altra persona. Nell'ambito lavorativo, dunque, capire quando è giusto



rimanere in silenzio e stare ad ascoltare, è fondamentale per creare dei legami sia fra colleghi che fra *stakeholder* esterni. Mostriamo così attenzione e maturità.

Il silenzio però non deve prolungarsi eccessivamente nel tempo; come dice giustamente Ottavia, l'eccessivo silenzio può innescare nell'interlocutore la sensazione che non vogliamo esporci troppo. Se noi ad ogni riunione, ad esempio, ascoltiamo sempre gli altri e non interveniamo per paura di non dire la cosa giusta, può far sembrare che non siamo sicuri di noi stessi. Il *leader* deve essere una figura attraverso cui traspare sicurezza, proprio perché deve dare l'idea di risolutezza.

È giusto, perciò, dire che bisogna ben *bilanciare l'ascolto con il silenzio*. È corretto pensare prima di parlare, ma è importante anche condividere le proprie idee, anche per animare una discussione.

In sintesi, quindi, penso che il/la *leader* debba costruire delle relazioni basate sulla fiducia; stare in silenzio e saper ascoltare è alla base di ogni tipo di rapporto. Quando è necessario parlare, occorre non utilizzare troppe parole e far capire con discorsi brevi il punto principale della nostra tesi. Il giusto silenzio permetterà anche agli altri di ascoltarti quando desideri. Questo non solo potenzierà la fiducia verso di te, ma potenzierà anche la fiducia del tuo interlocutore, che si sentirà maggiormente responsabile. I/le *leader*, infatti, danno agli altri la possibilità di partecipare e guidare verso l'obiettivo comune.

# Le interviste a donne leader

di **Angela Balducci**

Fondazione Hub de Territorio ER

Il progetto finanziato dalla Regione Emilia-Romagna “Donne e *Leadership*: chiave del cambiamento” è nato con l’obiettivo di favorire la partecipazione attiva e condivisa di donne e uomini in funzioni apicali all’interno delle aziende. La partecipazione ha avuto un focus universale e riconosciuto, ossia quello del pari riconoscimento e qualità di lavoro di donne e uomini che, insieme, possano restituire un vantaggio competitivo al mondo economico-produttivo.

Il progetto si è svolto grazie a tre differenti percorsi

- seminari per l’acquisizione di competenze sulla *leadership* inclusiva e incontri di dialogo critico tra uomini e donne
- la realizzazione di strumenti nati dagli interventi delle e dei partecipanti per condividere modelli di *leadership* femminile e gli impatti delle politiche di genere
- diffusione dei risultati di tutte queste attività.

Per contribuire alla divulgazione del significato di *leader* inclusiva/o, si è puntato proprio sulla valorizzazione delle caratteristiche delle singole persone e di quanto gli stereotipi e la cultura organizzativa possano ostacolarla. Si è voluto, pertanto, pensare ad un percorso che supportasse la motivazione delle persone verso



il proprio ruolo, verso gli obiettivi aziendali e verso l'innovazione.

A conclusione di un percorso che ha voluto soprattutto sviluppare una maggiore consapevolezza sulla propria *leadership*, maggiore conoscenza delle proprie potenzialità e proprie aree di crescita, sono state coinvolte donne dalla *leadership* incontrovertibile che hanno condiviso sia il loro percorso professionale che la loro solida e tenace esperienza. E lo hanno fatto attraverso testimonianze video in cui hanno risposto ai nostri stimoli su diversi argomenti riguardanti, in particolare, la parità di genere.

Abbiamo chiesto, a queste donne straordinarie:

- Cosa bisogna fare per liberare il talento delle donne in azienda, quali siano i maggiori ostacoli ad una loro valorizzazione e quali le caratteristiche riconoscibili alla *leadership* femminile.
- Quanto i percorsi di *empowerment* possano aiutare le donne ad assumere una maggiore *leadership*.
- In che maniera una *leadership* mista, composta sia da uomini che da donne, porti un vantaggio per l'azienda.
- Cosa significa "farsi largo" in contesti prevalentemente maschili.
- Quali sono le caratteristiche riconoscibili alla *leadership* femminile.
- Quanto un maggior *network* delle donne possa aiutare a rendere più visibile e imitabile la *leadership* femminile.
- Se la concentrazione delle donne sul lavoro porti ad una *leadership* più operativa che strategica e, di conseguenza, dare l'impressione di essere meno *leader* degli uomini nello stesso ruolo.

Le testimonianze, registrate attraverso video, hanno restituito esperienze importanti, suggerimenti di valore, competenze strategiche acquisite nel tempo, esempi pregevoli e una grande grandissima partecipazione e sensibilità al tema.

Sono state intervistate:

1. Camilla Fabbri - *Direttrice Kos Group*
2. Giuseppina Gualtieri - *Presidente e AD Tper*
3. Loretta Chiusoli - *HR Global Director Crif*
4. Maria Grazia Bonzagni - *Direttrice Area Programmazione e Statistica, Comune di Bologna*
5. Raffaella Pannuti - *Presidente Fondazione ANT Italia Onlus*
6. Silvia Mezzanotte - *Artista e Performer*
7. Simona Robotti - *P&C Head Operations for EU and Lac Philips*

Ecco il link alle Pillole, sintesi delle interviste, preparate per il Convegno finale

[https://www.youtube.com/watch?v=LL\\_uhwOCB8g](https://www.youtube.com/watch?v=LL_uhwOCB8g)



# Linee Guida: percorso per la adozione di politiche e prassi per la uguaglianza di genere, la valorizzazione delle differenze e l'inclusione

di Maria Mantini Satta, Centro Studi Progetto Donna e Diversity Mgmt

## Obiettivo delle linee guida

L'obiettivo di queste *Linee Guida* è di dare spunti metodologici e operativi a chi intende iniziare il percorso verso una organizzazione equa, non discriminatoria, che valorizza ogni risorsa e diversità per il vantaggio della qualità del lavoro, della vita-lavoro di donne e uomini, per la creatività e l'innovazione. L'attenzione è sulle pari opportunità e discriminazioni a causa del genere, in termini di carriera e sviluppo professionale nei livelli alti e intermedi in cui le donne sono fortemente sottorappresentate - nelle posizioni di Quadro, *Manager* e componenti del Consiglio di Amministrazione.

## Linee Guida per il *manager* aziendale

I tre ambiti principali presentati a supporto dei *manager* che intendono avviare un percorso nella loro azienda per la *gender equality*:



- *Conoscenza e consapevolezza*, ovvero perché si dovrebbero impegnare per le pari opportunità: non solo per motivi di giustizia e democrazia ma perché ormai molte qualificate ricerche internazionali hanno dimostrato la correlazione tra politiche a favore della parità e valorizzazione delle differenze e vantaggio competitivo in termini economici-finanziari e di innovazione.
- *Come intervenire*: quali strategie e interventi, quali sono gli ostacoli, come operare per avviare il percorso e renderlo fruttuoso e sostenibile.
- *Cosa devono sapere*: decreti e leggi per le pari opportunità in Europa e in Italia, lo stato dell'arte permane infatti una diffusa non conoscenza al riguardo sia per quanto riguarda gli obblighi di legge che il contesto in Europa e in Italia.

## **Conoscenza e consapevolezza**

Oggi, in troppe aziende, le donne partecipano in maniera marginale alla presa di decisione, sia alla *governance* che ai livelli quadro e *manager*.

Anche nel caso in cui a livello numerico ci sia parità, nel momento in cui si analizzano le posizioni in percentuale sulla totalità dei dipendenti donna/uomo, la disparità è molto accentuata a favore degli uomini, ovvero gli uomini hanno in genere una più ampia possibilità di raggiungere queste posizioni, spesso in minor tempo e con retribuzioni maggiori.



## Prerequisiti

Per raggiungere l'obiettivo di equilibrio di genere ai livelli decisionali sono necessarie strategie *top-down* da parte del *management* così come strategie *bottom-up*: solo le une o solo le altre non possono raggiungere l'obiettivo o raggiungerlo parzialmente e comunque sarebbe poco sostenibile.

Ne consegue la necessità di intervenire ai due livelli affinché ci sia integrazione di obiettivi e le azioni si rafforzino a vicenda in termini di fattibilità e impatto.

## Le strategie *top-down*

I *leaders* ogni giorno si trovano a fare delle scelte che possono contribuire a un ambiente inclusivo dove i/le dipendenti possono crescere o un ambiente che esclude e limita fortemente questa possibilità.

Le strategie del *top management* devono partire dalla convinzione del valore dell'uguaglianza di genere e la unicità di ogni componente la forza lavoro, indipendentemente dal genere, provenienza, etnia o razza, religione o orientamento sessuale, valori che diventano nella prassi quotidiana diversità di approcci, di proposte, soluzioni e modalità di azione.

## Le strategie *bottom-up*

Coinvolgimento, formazione, processi e procedure *gender sensitive* quindi interventi mirati sia a livello organizzativo che ai dipendenti donne e uomini sul valore della diversità, su gli *unconscious bias*, sul linguaggio che rispetta e riconosce i generi.

## Gli ostacoli alla parità

Gli ostacoli alla parità sono dovuti a numerosi fattori che chiamano in causa sia le donne che gli uomini, attori attivi e passivi di una cultura organizzativa che fatica a tenere il passo con i cambiamenti della società, in particolare i cambiamenti che hanno riguardato il ruolo delle donne nella società, nella famiglia e nel lavoro, molto significativi e realizzati in tempi brevi. Per rendere un cambiamento sostenibile, è importante che le donne e gli uomini si impegnino a:

- Comprendere le differenze di genere, riconoscere gli stereotipi e pregiudizi relativi ai comportamenti delle donne e degli uomini poiché le incomprensioni sui comportamenti reciproci sono quotidiane dato che sia le donne che gli uomini si aspettano che l'altro/a si comporti come se stesso/a dando adito a conflitti, scelte sbagliate, svalorizzazione del lavoro;
- Analizzare la cultura e pratiche del *management* che ostacolano la carriera delle donne e la cultura e i comportamenti delle donne che si pongono gli auto-ostacoli;

Il primo passo dell'impresa è, quindi, capire il suo contesto in termini di diversità e uguaglianza di genere, cultura e pratiche, organizzazione e sistemi di comunicazione, capire dove si trovano pregiudizi e stereotipi che rendono molto difficile alle le donne arrivare ai livelli alti e di vertice.

Ecco gli *step* principali da mettere in agenda:

- Raccogliere i dati disaggregati per genere quantitativi e qualitativi tramite interviste e focus



- group per far emergere i problemi e punti critici;
- Comprendere gli ostacoli e come intervenire, identificare gli obiettivi e azioni da mettere in atto con tempi, indicatori, risorse, responsabilità e risultati del monitoraggio;
- Coinvolgere *manager* e *line manager* perché tutta l'organizzazione pensi e si muova secondo un approccio condiviso che coinvolge mentalità, comportamenti e gestione dei processi.

In sintesi, un cambiamento culturale che miri a un equilibrio di genere, che sia a vantaggio di ogni parte in causa – donne, uomini, *business*, clienti/utenti - passa necessariamente tramite analisi del contesto e relativi cambiamenti della cultura e prassi organizzativa, e interventi mirati che coinvolgano sia le donne che uomini - in percorsi formativi e seminari, *mentoring* e *coaching*.

Se l'equilibrio di genere per le posizioni decisionali fa parte del *business* strategico dell'impresa, allora l'equilibrio di genere e la gestione della diversità costituiscono competenze strategiche che devono essere apprese come qualsiasi altra, come il *marketing* o le vendite.

### **Frase utili, prese qua e là**

Per essere efficaci, l'uguaglianza e la diversità devono essere incorporate nella strategia aziendale, non trattate come un'aggiunta ad hoc.

Essere strategici riguardo all'uguaglianza e alla diversità significa più semplicemente conformarsi con le leggi vigenti.

*In difficult and challenging economic times, using the talents of the whole workforce is more important than ever.*

*Diversity, if appropriately managed, can result in business benefits. However, if poorly managed, it can also increase business cost.*

*The business benefits of increased diversity may only be secured when accompanied by appropriate policies and practices, including appropriate training for those who lead teams. Strategic approaches are likely to be more successful: equality and diversity need to be embedded in the business organizational strategy, not ad-hoc additions to the business.*

È proprio nei tempi più difficili che usare tutti i talenti, donne e uomini è più importante che mai.

L'obiettivo per i *top manager*:

- spostare la motivazione dell'equilibrio di genere nelle posizioni decisionali
- da iniziativa sulla diversità a priorità di *core business*, perché

*'it is not only the right thing to do, it is the smart thing to do'*

## **Genere e differenze tra natura e socializzazione: a che punto siamo**

*Natura vs. socializzazione*

Il dibattito tra scienziati/e ed esperti/e di genere è ancora aperto a sostegno di una delle due posizioni: le differenze di genere sono date dal DNA e, quindi, sono innate o sono conseguenza della socializzazione, ovvero dalla educazione, il contesto sociale familiare, le esperienze che facciamo da quando nasciamo?



Secondo un altro gruppo di scienziati le differenze di genere sono date dalla combinazione dei due fattori biologici e di socializzazione e, in un meccanismo di co-evoluzione, si influenzano l'un l'altro e le differenze biologiche sono senza dubbio influenzate dal processo di socializzazione.

Le differenze di genere sembrano quindi essere il risultato di fattori interagenti fra di loro, storico-sociali, psico-culturali e biologici.

### **Dobbiamo ancora parlare di differenze?**

Alcuni/e esperti/e di genere affermano che parlare troppo delle differenze e le categorizzazioni di genere contribuisce a rafforzare gli stereotipi e il dualismo di genere in quanto una realtà limitante; e, comunque, non ha senso parlare di differenze tra donne e uomini perché siamo tutti differenti e unici.

È vero che ciascuno di noi è unico, che molti altri fattori influenzano l'identità di genere come la religione, l'etnia, l'età che si intersecano e si influenzano a vicenda, ma è anche vero che ci sono alcuni aspetti della identità delle donne e degli uomini oggi comuni alla maggior parte di loro. E questo emerge molto chiaramente dagli stessi comportamenti e atteggiamenti che troviamo oggi nelle aziende da parte delle donne e degli uomini, comuni e diffusi, espressione di una cultura sociale e individuale che produce le stesse situazioni, le stesse conseguenze in termini di pregiudizi e discriminazioni e stessi risultati. Le analisi quantitative dei livelli del personale disaggregate per genere sono le stesse, quasi la conseguenza di un copia e incolla e ce lo confermano i dati nazionali.

## Uguali e diversi

Siamo uguali e diversi nello stesso tempo; dobbiamo certamente occuparci della parità di opportunità e della valorizzazione della diversità, ma crediamo che il problema oggi sia non tanto nella diversità – evviva la diversità – ma la valutazione che viene fatta di questa diversità, troppo spesso svalutata e spesso superata nei fatti, dalla storia che cambia più velocemente dei nostri stereotipi e pregiudizi, come per esempio: le donne non sono adatte a fare i *leader*, non si può più contare sulle donne che tornano dalla maternità – pregiudizi tra i più diffusi per i quali le donne trovano forti barriere a diventare leader e le donne che tornano dalla maternità, per default, troppo spesso sono emarginate.

## Donne e uomini al lavoro

*La sotto-rappresentanza delle donne in posizioni decisionali*

Questa situazione è il risultato di *due principali tipologie di ostacoli*: da un lato la cultura e le pratiche manageriali, principalmente decise da uomini che ricoprono posizioni decisionali ai vari livelli e, dall'altro, i comportamenti, le attitudini delle donne e il loro rapporto critico con le regole dell'impresa ed il sistema organizzativo.

## Ostacoli da parte degli uomini

Una interessante risposta da parte di un uomo manager alla domanda su quale fosse stata la principale difficoltà incontrata durante la partecipazione ai *Workshop* di un progetto europeo del Centro Studi, di pochi anni fa: "La più grande difficoltà incontrata? Identificarsi sui



problemi degli altri [i problemi delle donne al lavoro] quando non vedi il problema. Il tema è anche più complesso di quanto non pensassi”.

Equilibrio di genere, relazioni di genere, differenze di genere, sono tutti temi molto sottovalutati e poco presi in considerazione nelle organizzazioni a causa di pregiudizi, stereotipi o semplicemente ignoranza. Infatti, c'è molta poca consapevolezza e conoscenza di come la comunicazione, la presa di decisione, i sistemi di relazioni, siano influenzati dal genere e siano causa di incomprensioni e conflitti.

Confermiamo e ampliamo, secondo la nostra esperienza, le cause analizzate da *Catalyst* sulla la tipologia di ostacoli e da parte degli uomini sul tema della discriminazione delle donne al lavoro.

- *Inerzia*, mancanza di azione: gli uomini non vedono perché dovrebbero impegnarsi dato che non è un loro problema, ovvero non vedono il motivo per cui dovrebbero impegnarsi e d'altra parte, in azienda “si è sempre fatto così”, non c'è motivo per cambiare;
- *Ignoranza*: degli stereotipi e pregiudizi, poca consapevolezza delle cause e conseguenze della emarginazione delle donne; convinzione che in quanto uomini non riescono a comprendere le donne;

---

1 In *Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance* (August 1, 2018), Catalyst fa un lungo elenco in cui sono descritti i fattori economici e finanziari che risultano migliori nelle società con presenza di donne ai livelli decisionali, vantaggi studiati e analizzati anche da note società di consulenza e banche.



- *Paura*: del cambiamento culturale e organizzativo, di perdita di status e privilegi; paura di fare degli errori ed essere criticati se intraprendono delle iniziative; paura di essere giudicati negativamente da parte di altri uomini sulla conferma della loro mascolinità; intraprendere azioni contro le discriminazioni mette in pericolo sia l'accettazione che il proprio senso di mascolinità. È su questa linea il commento ricevuto dai colleghi a un manager intervenuto per le pari opportunità nella sua azienda: "Perché l'hai fatto, chi te l'ha fatto fare!".

## Gli ostacoli delle donne

Da parte delle donne, troppo spesso emergono difficoltà a gestire la propria carriera in termini di consapevolezza delle dinamiche aziendali così come in termini di *empowerment*, assertività e *leadership*.

Le donne hanno troppo spesso comportamenti non premianti che ostacolano la loro carriera: mancanza di strategie e pianificazione della propria carriera; difficoltà a negoziare per se stesse, propensione a sottovalutare il proprio lavoro, a minimizzare contributi e risultati, scarsa flessibilità a comprendere e conformarsi alle regole dell'azienda, tutti comportamenti critici che chiamano in causa il loro *empowerment*, autostima, *leadership*, sindrome dell'impostore. È quindi molto importante supportare le donne per una maggior consapevolezza dei loro comportamenti e per intraprendere un percorso di cambiamento con *mentor* specializzate su queste tematiche.



## Stereotipi e pregiudizi – *unconscious bias*

Equilibrio di genere, relazioni di genere, differenze di genere, sono tutti temi molto sottovalutati e poco presi in considerazione nelle organizzazioni a causa di pregiudizi, stereotipi o semplicemente ignoranza. Infatti, c'è molta poca consapevolezza di come la comunicazione, la presa di decisione, i sistemi di relazioni, siano influenzati dal genere e siano causa di incomprensioni e conflitti, demotivazione ed auto emarginazione da parte delle donne, di come stereotipi, principalmente inconsapevoli, tendono a fare salvo l'aspetto formale ma garantiscono lo *status quo* della relazione di potere. "Pregiudizi e stereotipi si sono adattati a convivere con i nuovi valori di razionalità e tolleranza e si sono trasformati da espliciti e arroganti a nascosti o apparentemente ragionevoli"<sup>2</sup>.

Come agiscono i più comuni stereotipi attivi in azienda:

- *stereotipo=svallutazione*, perché i comportamenti non sono uguali al gruppo dei decisori e pertanto svalutati, non ritenuti efficaci;
- *stereotipo=obsoleto* 'tutte le donne hanno lo stesso comportamento', senza prendere in considerazione i grandi cambiamenti avvenuti nella nostra società;
- *stereotipo=omosocialità* si sceglie il più simile a sé, gli uomini in azienda scelgono uomini, l'attivazione della scelta del *in-group* dà sicurezza, elimina problemi di incomprensione, di doversi confrontare con 'il **diverso**'.

---

<sup>2</sup> Da: Science of equality, volume 2: *the effects of gender roles, implicit bias, and stereotype threat on the lives of women and girls* – perception institute, October 2016.

Stereotipi e pregiudizi derivano dall'azione congiunta di tre fattori<sup>3</sup>:

1. caratteristiche e limiti del proprio sistema cognitivo che da un lato ha la necessità di semplificare la realtà e dall'altro di avere comunque delle aspettative su persone ed eventi;
2. bisogno di appartenenza: motivazioni biologiche, psicosociali e culturali ci spingono a riconoscerci nei simili;
3. ragioni storico sociali che definiscono di volta in volta la posizione dei gruppi minoritari.

Sono difficili da cambiare perché, come afferma Bruno Mazzara<sup>4</sup>:

- sono distribuite in modo omogeneo nel gruppo di riferimento e quindi applicabili anche al singolo membro del gruppo con cui si interagisce e
- per rigidità: l'insieme delle caratteristiche sono considerate come qualche cosa di coerente, organico stabile nel tempo e spazio.

I pregiudizi e gli stereotipi sono i prodotti che derivano da un processo di identità collettiva della nostra società, di assegnazione di un certo senso alla realtà, e quindi difficili da cambiare se non in tempi lunghi e in determinate condizioni.

---

3 B. Mazzara, *Stereotipi e pregiudizi*, il Mulino, 1997.

4 B. Mazzara, *op.cit.*, il Mulino, 1997.



## Diversità e inclusione nell'ambiente di lavoro, Randstad, 13 settembre 2021

<https://www.randstad.it/knowledge360/gestione-del-personale/diversita-e-inclusione/>

*Il valore della diversità e dell'inclusione.*

*Mettere la diversità e l'inclusione al centro delle attività di recruitment e gestione della forza lavoro significa impegnarsi a garantire che tutti i candidati e i dipendenti abbiano pari opportunità di dare un contributo ed esprimere al massimo il potenziale nell'ambiente di lavoro. Oltre a essere importante da un punto di vista morale ed etico, la creazione di team diversificati è fondamentale per il benessere del personale, la produttività e le prestazioni aziendali. Tra i dipendenti, in particolar modo tra le generazioni più giovani che rappresentano il futuro dell'azienda, è sempre più diffuso il desiderio di lavorare per organizzazioni che valorizzino la differenza, la diversità e una mentalità aperta e progressista. Secondo il sondaggio sullo stato dei candidati del 2020 condotto da Monster, più di quattro persone in cerca di lavoro su cinque (83%) appartenenti alla Generazione Z considerano l'impegno per la diversità e l'inclusione un fattore importante nella scelta di un datore di lavoro.*

### Le quote e le opinioni di uomini e donne

Ecco le opinioni di un uomo e una donna intervistati all'interno del progetto GenDiv per la loro opinione sulle quote rosa, in genere molto avversate dagli uomini e anche da molte donne. L'opinione di questo *top manager* chiarisce che le imprese non adottano criteri meritocratici, come i suoi colleghi sono soliti dire: *“Secondo me, le posizioni devono essere coperte dalle persone giuste, indipendentemente dal genere ma è evidente che, dato che ci sono molti uomini capaci così come molte donne capaci, sa-*

*rebbe naturale che in posizioni apicali ci siano sia donne che uomini. Non è così dato che solo gli uomini raggiungono queste posizioni, quindi, penso che questa legge che obbliga alla presenza delle donne, sia una buona decisione temporanea”.*

Neanche alle donne piace la legge sulle Quote, ma è considerata come una soluzione necessaria per accelerare il cambiamento “...possibilmente prima della fine di questo secolo come previsto dagli esperti di questo passo!!!”.

## **Il gender business case**

*Perché politiche e strategie per l'equilibrio di genere nelle posizioni decisionali*

I *manager* non sono abituati a trattare gli argomenti di genere come temi connessi al business e neppure ad analizzarli dal punto di vista del rapporto costi-benefici. Ma da più di venti anni ormai, molte società di consulenza e associazioni specializzate, hanno analizzato i risultati economici finanziari delle aziende in rapporto alla situazione di parità e *gender balance* nei loro organi decisionali. Quello che è emerso è una correlazione tra risultati e contesto, ovvero risultati economico-finanziari maggiori nelle aziende con diversità di genere.

## **McKINSEY**

[https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf)



La McKinsey, nel report “Diversity wins. How inclusion matters” del 2020 ha scoperto che “le società i cui consigli di amministrazione sono nel primo quartile della diversità di genere hanno il 28% di probabilità in più rispetto ai loro pari di sovra-performare finanziariamente” e le correlazioni sono statisticamente significative.

Questo potrebbe essere legato al fatto che più aziende hanno nominato donne direttrici e c’è una crescita complessiva dell’universo delle imprese incluso nello studio, rendendolo più probabile per trovare correlazioni statisticamente significative.

Tuttavia, sono state condotte ulteriori ricerche dimostrando che la diversità di genere nel board è importante perché porta a una più ampia raccolta di esperienze, punti di vista e background che risultano in migliore processo decisionale. Avere più donne nel board tende anche a frenare di prendere il rischio eccessivo, diminuire le strategie fiscali aggressive e migliorare la reputazione dell’azienda, la qualità dei ricavi e sostenibilità.

Questi risultati non sono trascurabili per società e i loro azionisti, soprattutto in tempi di pandemia globale che richiederà alle aziende di differenziarsi se stesse dai loro colleghi del settore.

## **Uguaglianza, diversità e inclusione: i vantaggi per chi e per che cosa**

Da molte ricerche, sono emersi numerosi e significativi vantaggi per le aziende dalla adozione e pratiche di parità, diversità e inclusione:

- per i clienti esterni: la forza lavoro che rispecchia la diversità della sua clientela ne capisce meglio i bisogni e li sa anticipare, sa comunicare in maniera efficace con i diversi destinatari;

- per la *performance*: team che rispecchiano le diversità hanno *performance* economiche/finanziarie migliori dei *team* omogenei – quindi in ambienti di lavoro inclusivi in cui tutte le idee e punti di vista sono considerati;
- per avere i talenti migliori: l'organizzazione è in grado di scegliere sul 100% delle migliori risorse e non solo una parte di queste; quindi, in grado di attrarre i migliori talenti che cercano luoghi di lavoro non discriminanti e conseguente riduzione del *turnover* e del suo costo perché donne (e uomini) rimangono in un ambiente che valorizza il loro lavoro senza discriminazioni a causa del genere;
- per presa di decisione di maggiore qualità: il confronto tra diversità in un ambiente di lavoro sollecita i membri dei *team* a considerare un ampio spettro di idee e soluzioni e sfida il *group-think*; quindi, aumentata capacità di innovazione perché i diversi punti di vista sono un valore aggiunto, superando il pensiero di gruppo omogeneo;
- per una Responsabilità Sociale di Impresa non solo dichiarata, ma reale *core element* della reputazione della organizzazione;
- per la comunità: la forza lavoro che rispecchia la diversità della comunità in cui opera è in grado di attivare rapporti e comunicazione utili per entrambi;
- per i clienti interni: la dimostrazione che i valori sociali sono agiti e non solo dichiarati sulla carta (*walk the talk*) e migliora il clima e la partecipazione;



- per la quota di mercato: attrazione di quella clientela sensibile all'impegno verso la parità di genere così come attrazione dei migliori talenti che cercano luoghi di lavoro che non discriminano.

### **Il coinvolgimento degli uomini è importante perché le politiche di genere abbiano successo**

*Interventi a complemento delle iniziative dedicate alle donne, azioni positive, e al sistema, al mainstreaming di genere*

Oltre agli interventi dedicati alle donne, è necessario realizzare interventi per favorire l'impegno degli uomini verso l'uguaglianza di genere. Il coinvolgimento degli uomini, che rappresentano il gruppo che detiene il potere decisionale, è fondamentale perché le politiche di genere abbiano successo.

Il coinvolgimento di uomini ai vertici diventa, per gli altri manager, un esempio di nuovo stile manageriale, qualcosa a cui tendere *per assomigliare*.

Non ultimo, il vedere gli uomini lottare per i propri diritti, porta alle donne una sorta di maggiore autostima, porta a credere che un cambiamento sia possibile (e non cadere nel facile disfattismo di frasi come *'tanto qui non cambierà mai nulla'*) e che è necessario trovare stime ed accettazioni reciproche.

### **Le esperienze degli uomini che si impegnano per l'uguaglianza di genere**

I fattori che favoriscono la disponibilità degli uomini al confronto sulla uguaglianza di genere sono:

- aver sfidato le norme della mascolinità, in particolare quella di *'evitare tutto quello che è femmi-*



nile'. Per questo impegno è infatti determinante: *'Come gli uomini negoziano le norme della mascolinità è una chiave determinante per il loro sostegno od opposizione al superamento del divario di genere nei luoghi di lavoro'*<sup>5</sup>. Il livello di questa negoziazione influenza molto la cultura della inclusione e della parità, la comprensione e il confronto con la diversità di genere ma soprattutto, determina la sua messa a valore per il vantaggio competitivo. Le più comuni norme della mascolinità – non agire come una femminuccia, non conformarsi alle norme della femminilità, essere un vincitore e non mostrare cedimenti, essere uno del 'gruppo' di potere e agire secondo le sue norme dentro e fuori il lavoro, avere come metro della propria autostima la carriera, il potere e il guadagno economico, ovvero lo status economico e sociale – richiedono comportamenti conformi alle norme che non lasciano spazio al diverso, pena l'esclusione dal gruppo e la messa in ridicolo e rafforzano quindi la segregazione orizzontale (certi lavori sono adatti solo alle donne o solo agli uomini) e verticale (le donne non posseggono i requisiti per essere *leader*);

- avere subito penali a causa delle norme della mascolinità (per esempio aver chiesto i congedi parentali o il part-time per la cura della famiglia ed essere chiamato 'il mammo');
- aver avuto donne *mentor*: questa esperienza ha fatto comprendere le discriminazioni e capire meglio l'identità di genere femminile;

---

5 *Engaging men in gender initiatives*, Catalyst, 2009.



- avere un forte senso di *fair-play*, per esempio avere la preoccupazione di come le risorse siano mal distribuite nella società e, quindi, maggiore sensibilità alle discriminazioni di genere nel luogo di lavoro e soprattutto un forte convincimento personale che la discriminazione è sbagliata e che è l'eguaglianza ciò che devono perseguire.

### **Tre step per i *manager***

#### *1. Conoscere il contesto*

La raccolta dei dati quantitativi e qualitativi relativi alla gestione del personale.

Questi dati sono di solito poco conosciuti, se sono raccolti non sono disaggregati per genere e comunque non resi noti, ma sono proprio questi dati che fanno emergere la cultura e le prassi di pari opportunità e relative criticità.

- Dati quantitativi: raccolta dati disaggregati per genere del personale, dai livelli alla partecipazione alla formazione, alle retribuzioni.
- Dati qualitativi: *focus group* con donne e uomini, interviste ai livelli decisionali, *survey*; analisi dei processi 'gender sensitive'.

La raccolta dati disaggregati è accompagnata dal report che fa emergere i punti forti e i punti deboli, le situazioni sbilanciate in percentuali significative che sono tali senza nessuna motivazione che le sostenga.

## 2. Il piano di intervento

Preparazione del Piano di intervento sui punti critici emersi: obiettivi, azioni, risultati attesi, tempi, responsabili.

- il piano di formazione (che coinvolge i vertici e tutta l'organizzazione, con obiettivi e modalità differenziate), del *coaching*, *sponsoring*,...
- la revisione dei processi e relativa integrazione in ottica di genere o, se necessario, creazione di processi dedicati;
- gli interventi relativi alla comunicazione, interna ed esterna su quanto si sta facendo, perché e con quali obiettivi - che deve coinvolgere l'intera organizzazione.

## 3. La implementazione

La messa in atto degli interventi deve essere sovrain-tesa e monitorata da personale autorevole di alto livello che faccia ben comprendere che questo è quello che l'azienda si aspetta, che il cambiamento richiesto è strategico e a vantaggio di tutti, donne e uomini.

Importante è il monitoraggio dei risultati e relativi interventi di messa a punto, se necessario.

### **La certificazione di parità**

La legge 162/2021 ha introdotto la *Certificazione della parità di genere*, con l'obiettivo di incentivare le aziende ad adottare politiche di parità per il superamento del *gap* di genere.

L'adozione e il perseguimento di un sistema di gestione per la parità di genere si propone di promuovere



e tutelare la diversità e le pari opportunità sul luogo di lavoro, misurandone gli stati di avanzamento e i risultati attraverso la predisposizione di specifici KPI, inerenti alle politiche di parità di genere nelle organizzazioni, di cui si rende conto nei documenti ufficiali. L'efficacia delle azioni intraprese dall'organizzazione è misurata, quindi, *“rispetto a un insieme di indicatori percorribili, pertinenti e confrontabili e in grado di misurare il cambiamento e di rappresentare il continuo miglioramento messo in atto dalle organizzazioni stesse”*<sup>6</sup>.

I parametri per il conseguimento della certificazione sono quelli definiti dalla *Prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022* con le *“Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPI (Key Performance Indicator – Indicatori chiave di prestazione) inerenti alle politiche di parità di genere nelle organizzazioni”*.

La Prassi individua *sei Aree* ciascuna con uno specifico peso percentuale, per un totale di 100. Ogni Area presenta una serie di KPI, sia qualitativi che quantitativi, che variano a seconda delle dimensioni dell'azienda che sono così definite:

- micro con addetti da 1 a 9
- piccola, addetti da 10 a 49
- media, addetti da 50 a 249
- grande da 250 e oltre

Ecco le 6 Aree di indicatori:

- Cultura e strategia – 7 KPI, tutti qualitativi
- Governance – 5 KPI, quattro qualitativi e un quantitativo

---

6 UNI/PdR 125:2022

- Processi HR – 6 KPI, tutti qualitativi
- Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda – 7 KPI, tutti quantitativi
- Equità remunerativa per genere – 3 KPI, tutti quantitativi
- Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro – 5 KPI, tre qualitativi e due quantitativi

L'organizzazione deve definire la sua Politica di parità genere, con i principi e le indicazioni guida che definiscono l'impegno per la Parità, la valorizzazione delle diversità, l'*empowerment* femminile e il relativo Piano Strategico che definisce gli obiettivi rispetto a ogni tema identificato dalla Politica.

### Da dove iniziare

Il punto di partenza è costituito dalla raccolta dati quantitativi e qualitativi per far emergere i punti forti e i punti deboli dell'organizzazione. È una fase di analisi e conoscenza molto importante perché costituisce il punto di riferimento per gli interventi che seguiranno, dalla Politica al Piano strategico, e per valutare i cambiamenti. È sulla base di questi dati che l'organizzazione, infatti, pianifica in dettaglio gli interventi. Uno dei punti critici più diffusi è il dato quantitativo che evidenzia il mancato *gender balance* nelle posizioni di vertice e gli interventi devono riferirsi alle criticità emerse su questo punto: quali sono gli ostacoli che pone alle donne questa organizzazione? Quali le procedure da cambiare, quali gli stereotipi da superare? Quale formazione e a chi?



Questa prima fase mette in moto un processo di conoscenza e consapevolezza molto importanti e necessaria per supportare la fase di cambiamento verso la uguaglianza di genere, vero obiettivo della Certificazione di Parità.

**Schede: pari opportunità  
in Europa, Italia, Emilia-Romagna  
Documenti di riferimento**

**SCHEDA 1**

*ONU Agenda 2030 e i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile*

*Obiettivo 5 dell'Agenda ONU 2030: Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze. La gender equality è il quinto obiettivo del millennio delle Nazioni Unite. La condizione di parità tra uomini e donne, oltre ad essere una questione etica e morale, è anche una questione di sviluppo e crescita economica globale.*

Il target 5.5 ha come obiettivo: Assicurare la piena ed effettiva partecipazione e pari opportunità per la *leadership* a ogni livello della presa di decisione nella vita pubblica, politica, economica.

Gli indicatori:

5.5.1 percentuale della presenza delle donne a) nei parlamenti nazionali e b) governi locali

5.5.2 percentuale delle donne nelle posizioni manageriali

**SCHEDA 2**

**Pari opportunità e l'Europa**

Uguaglianza ed equilibrio di genere non sono solo una questione di diritti e democrazia.

Quando l'UE afferma che "L'EU non si può più permettere di accettare un generale squilibrio di genere nei ruoli di vertice nelle decisioni economiche" non è solo per una questione di diritti e democrazia, ma anche per ragioni economiche come molti studi hanno confermato negli ultimi decenni:

"Una delle strade per migliorare la competitività dell'Europa può essere una rappresentazione più equilibrata delle donne e degli uomini nelle posizioni decisionali economiche, che può contribuire ad un più produttivo e innovativo ambiente di lavoro e migliorate performance aziendali complessive. C'è un crescente corpo di ricerca che sta dimostrando i benefici della diversità di genere e la positiva correlazione tra donne in posizione di leadership e performance del business"<sup>7</sup>.

European Institute for Gender Equality (EIGE) e il Gender Equality Index.

<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/country/IT>

EIGE è una agenzia europea che lavora per rendere l'uguaglianza di genere una realtà nella EU e oltre. Lavora nel campo della ricerca, raccolta dati e buone prassi, produce studi e raccoglie dati statistici della UE. Gli ambiti considerati sono: Lavoro, Soldi, Conoscenza, Tempo, Potere e Salute.

La media dei paesi EU raggiunge il punteggio di 68,6 su 100 e l'Italia si posiziona al 14° posto con 63,8. Il punteggio più basso è del dominio Potere con 52,2 punti, è mentre il più alto è per la Salute con 88,4 punti.

---

<sup>7</sup> Da: *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*, A Europe 2020 initiative, EC Justice, 2012.



La Strategia europea per la parità di genere 2020-2025  
[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_it](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_it)

La strategia presenta gli obiettivi strategici e le azioni volte a compiere progressi significativi entro il 2025 verso un'Europa garante della parità di genere. La strategia inquadra l'operato della Commissione europea in materia di parità di genere e definisce gli obiettivi politici e le azioni chiave per il periodo 2020-2025.

*“Gli obiettivi principali sono porre fine alla violenza di genere, combattere gli stereotipi sessisti, colmare il divario di genere nel mercato del lavoro, raggiungere la parità nella partecipazione ai diversi settori economici, affrontare il problema del divario retributivo e pensionistico, colmare il divario e conseguire l'equilibrio di genere nel processo decisionale e nella politica. La strategia persegue il duplice approccio dell'integrazione della dimensione di genere combinata con azioni mirate, la cui attuazione si basa sul principio trasversale dell'intersezionalità”<sup>8</sup>.*

Ecco in dettaglio:

1. Liberarsi della violenza e degli stereotipi
2. Realizzarsi in un'economia basata sulla parità di genere
3. Svolgere in pari misura ruoli dirigenziali nella società
4. Integrare la dimensione di genere e promuovere una prospettiva intersezionale nelle politiche dell'UE
5. Finanziare azioni che consentano di compiere passi avanti in materia di parità di genere nell'UE

---

8 Strategia europea per la parità di genere, 2020-2025



## 6. Affrontare il problema della parità di genere e dell'emancipazione femminile

### SCHEDA 3

#### Pari Opportunità in Italia

Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, luglio 2021<sup>9</sup>

<https://www.pariopportunita.gov.it/wp-content/uploads/2021/08/strategia-Parit%C3%A0-genere.pdf>

Si riconosce che pur nella 14<sup>o</sup> posizione tra i paesi EU, l'Italia ha compiuto il progresso più importante tra tutti i paesi dell'Unione Europea negli ultimi anni, con un incremento di oltre 10 punti in 7 anni. Questo significativo avanzamento è dovuto principalmente al miglioramento nella dimensione del Potere, ovvero delle "posizioni di *leadership*", che si traduce nella presenza femminile in posizioni apicali, grazie a diversi fattori, il principale dei quali è sicuramente l'applicazione della Legge Golfo-Mosca sulle «quote» di genere nei consigli di amministrazione delle aziende quotate.

*Nella Strategia si evidenzia come "Un ruolo fondamentale è anche giocato, a livello socio-culturale, dagli stereotipi di genere. Tali fattori supportano ancora una visione del ruolo della donna subordinata alla figura maschile, con tali stereotipi diffusi in maniera uguale tra uomini e donne. In particolare, l'opinione più diffusa in tutta la popolazione, ma in maniera rilevante anche tra i giovani, è che per l'uomo la soddisfazione e la realizzazione personale attraverso il lavoro siano di maggiore importanza che per le donne".*

---

9 Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, luglio 2021.



L'ambizione quinquennale della Strategia delinea un chiaro obiettivo da perseguire: guadagnare 5 punti nella classifica del *Gender Equality Index* dell'EIGE nei prossimi 5 anni, per raggiungere un posizionamento migliore rispetto alla media europea entro il 2026, con l'obiettivo di rientrare tra i primi 10 paesi europei in 10 anni.

Le 5 priorità strategiche di governo sono:

- lavoro
- reddito
- competenze
- tempo
- potere

#### SCHEDA 4

Leggi Regione Emilia-Romagna di riferimento

<https://parita.regione.emilia-romagna.it/leggi-atti-bandi/leggi-atti-bandi>

L'uguaglianza tra donne e uomini è un principio fondamentale sancito dallo Statuto della Regione Emilia-Romagna e leggi dedicate al tema della parità e superamento delle discriminazioni, dimostrano questo impegno, in particolare tramite:

- Legge quadro per la parità e contro le discriminazioni di genere
- Legge regionale n. 6 del 27 giugno 2014
- Legge regionale contro le discriminazioni e le violenze determinate dall'orientamento sessuale o dall'identità di genere
- Legge regionale n. 15 del 1° agosto 2019

L'Articolo 2 della Legge quadro del 2014, elenca i principali ambiti delle Finalità:

Art. 2

Finalità

1. La presente legge ha come oggetto la rimozione di ogni forma di disuguaglianza pregiudizievole, nonché di ogni discriminazione diretta o indiretta nei confronti delle persone, in particolare delle bambine, delle ragazze e delle donne, che di fatto ne limiti la libertà, impedisca il pieno sviluppo della personalità e l'effettiva partecipazione all'organizzazione politica, economica e sociale della Regione.
2. La Regione valorizza la differenza di genere e l'affermazione della specificità, libertà e autonomia femminile per il raggiungimento della parità giuridica e sociale tra donne e uomini, raccordandosi con le donne elette nelle istituzioni, le parti sociali, gli organismi che si occupano di pari opportunità e discriminazioni di genere, i centri antiviolenza, le rappresentanze femminili delle realtà economiche, imprenditoriali, professionali e del lavoro, nonché le associazioni femminili, i centri di documentazione delle donne e gli istituti culturali per la promozione della cultura delle differenze di genere presenti nella regione.
3. La Regione agisce contro la violenza di genere ovvero quella perpetrata ai danni delle donne, come manifestazione discriminatoria ed espressione più grave di relazioni di potere diseguale tra uomini e donne.
4. Essa elabora politiche di prevenzione mediante correttivi paritari e misuratori di equità al fine di contrastare le disparità in ogni campo e valutare il raggiungimento degli obiettivi della presente legge.
5. Gli interventi di cui alla presente legge sono promossi, progettati e realizzati anche in collaborazione con altri enti pubblici e privati, oppure da questi con il sostegno della Regione.



# Conclusioni

**di Sara Cirone**

*Presidente Fondazione Hub del Territorio ER, componente del Coordinamento Nazionale Federmanager Mineroa, Coordinatrice Gruppo Mineroa Federmanager Bo-Fe-Ra*

La Fondazione attenta alle tematiche del Goal 5 Agenda Onu 2030 lavora costantemente sui temi del *gender gap* e delle disuguaglianze e proprio per questo ha costruito insieme ad altri partner un progetto di leadership e cambiamento legato al concetto di buona Governance sostenibile nelle nostre imprese e amministrazioni pubbliche.

A maggio di quest'anno è stata presentata la seconda edizione del progetto *Women on board*, che ha l'obiettivo di ridurre la disparità di genere, promuovere l'inclusione e l'accesso delle donne a posizioni di leadership all'interno di organizzazioni aziendali e nei consigli di amministrazione di imprese pubbliche e private e rispettare, quindi, i principi ESG attraverso una buona *Governance*.

Un vero e proprio percorso in ottica di sostenibilità.

Il progetto vuole porsi come tra i primi in Italia ad affrontare il tema delle donne come manager e come consigliere all'interno dei board pubblici e privati e a fornire gli strumenti necessari ad abbattere gli ostacoli presenti in ambito lavorativo.

Sono questi alcuni degli obiettivi di *Women on board*, il progetto ideato nel 2022 da Sara Cirone e Cristina

Mezzanotte, rispettivamente Presidente e consigliera dell'Hub del Territorio Emilia-Romagna che hanno costruito, coerentemente con gli scopi sociali della Fondazione, un'idea di rete tra alcuni soci della fondazione stessa come *Manageritalia*, *Federmanager* e *AIDP*.

Durante la conferenza stampa, che si è svolta nella sala Guido Fanti della Regione Emilia-Romagna alla presenza delle istituzioni, Emma Petitti, presidente dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, ha spiegato: "Iniziative come *Women on board* sono assolutamente fondamentali per poter aspirare al vero raggiungimento di una parità di genere, abbattendo i numerosi ostacoli tuttora presenti a vari livelli in ambito lavorativo".

Particolare rilevanza viene assumere il rapporto tra *Women on board* e la sostenibilità.

Infatti, ora più che mai il tema della *Diversity, Equity ed Inclusion* è un obiettivo prioritario, affrontato dall'Agenda 2030 definita dall'ONU con gli SDGs (*Sustainable Development Goals*) e dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), la direttiva europea che stabilisce i nuovi principi per la reportistica di sostenibilità delle imprese.

Numerose ricerche sottolineano l'importanza, l'efficacia e l'efficienza di avere un Board bilanciato in termini di genere, di competenze. Per questo è necessario fare cultura e formazione su questi temi. *Women on Board* si pone l'obiettivo di fare proprio questo: creare cultura e supportare il mondo manageriale nei percorsi professionali verso ruoli di responsabilità all'interno delle aziende e dei consigli d'amministrazione di società pubbliche e private.



Durante la presentazione alla conferenza stampa del progetto, Sara Cirone, coordinatrice Federmanager Minerva Bologna-Ferrara-Ravenna e componente del Coordinamento nazionale Federmanager Minerva, oltre che Presidente Hub del Territorio ER, ha ricordato cos'è *Women On Board*: «Una comunità fatta di enti, associazioni e donne manager impegnate nello sviluppo sostenibile di territori e imprese, un modo efficace per moltiplicare la forza di una rete *multistakeholder* verso un obiettivo condiviso: buon governo d'impresa e parità di genere. Due elementi indispensabili per produrre positivi impatti sul pianeta e nuovo valore condiviso per le generazioni future».

Il progetto di *Women on Board*, nella sua prima edizione, ha fatto segnare un grande successo con oltre 230 tra manager e professioniste con un'età media di 46 anni (26 anni per la più giovane e 71 anni per la più senior) provenienti da tutta la regione ed espressione di più svariati settori economici: terziario, industria, consulenza aziendale e avvocatura.

Tante donne accomunate dalla stessa volontà di mettersi in gioco e acquisire le competenze e la consapevolezza del proprio valore per accedere a ruoli di responsabilità nelle aziende e nei consigli d'amministrazione di società pubbliche e private.

Possono essere prese in considerazione le seguenti novità per il *WOB* 2023.

La prima: si amplia il numero degli incontri formativi, passato da 6 a 14 (7 incontri si terranno in Emilia-Romagna), con una durata di 3 ore ciascuno, in cui le partecipanti avranno l'occasione di confrontarsi con diversi professionisti del settore giuridico, economico e

aziendale, aumentando così le loro competenze, esperienze e capacità di analisi.

La seconda: l'accesso al programma formativo si estende non solo alle manager e alle professioniste residenti in Emilia-Romagna, ma anche a quelle di tutta Italia.

La terza: la rete si amplia con le Consigliere di Parità regionali e la collaborazione con gli Ordini professionali. La frequentazione al corso darà diritto anche ai crediti formativi previsti dai rispettivi ordini.

Il percorso *Women on board* si concluderà il 30 ottobre e gli attestati di partecipazione verranno consegnati il 17 dicembre a Bologna.

Link al sito del percorso: <https://www.percorsowomenonboard.it>



## Ente promotore



## Partner di progetto



## Progetto finanziato da



Assessorato al Bilancio  
Riordino istituzionale, Risorse umane e Pari opportunità