

# NON PIÙ DIVERSITÀ, MA COMPLEMENTARIETÀ

di BENIAMINO MUSTO

PROTAGONISTE DELLA SESSIONE POMERIDIANA DEL CONVEGNO ORGANIZZATO DA VALORE D SONO STATE LE DIRIGENTI DEL SETTORE ASSICURATIVO CHE, ALL'INTERNO DI PICCOLI GRUPPI DI LAVORO TEMATICI HANNO ANIMATO CINQUE WORKSHOP IN CUI SI È DISCUSO DI COME CREARE VALORE NELLA GENDER DIVERSITY, QUALI OSTACOLI SI INTERPONGONO E QUALI SONO LE SOLUZIONI CHE POSSONO ESSERE MESSE IN ATTO

Confrontarsi sulla gender diversity attraverso un metodo partecipativo. È stato questo il principio guida dei workshop protagonisti della sessione pomeridiana, a cui hanno partecipato le dirigenti (presente circa il 35% delle manager del settore), coordinate da **Alejandro Guglielmetti**, principal Fsi, e **Cristina Juliani**, responsabile Ase, entrambe di **Capgemini**. Le attività sono state suddivise in due parti: una *fase preliminare*, in cui le manager hanno discusso di leadership femminile, carriera, welfare e modelli culturali e sociali con il supporto di alcuni esperti (**Anna Zanardi Cappon**, consulente strategica ed executive coach, **Fabio Galluccio**, responsabile people care di **Telecom Italia**, **Maria Cristina Bombelli**, presidente **Wise Growth**, e **Emma Maria Villa**, direttore di ricerca di **Episteme**); e una *seconda fase*, in cui impersonando un ruolo assegnato (lontano dalla posizione realmente ricoperta nella propria professione), le dirigenti si sono divise in piccoli gruppi di lavoro (*Risorse umane*, *Donne giovani*, *Executive board*, *Uomini*, *Dirigenti del settore assicurativo*) per capire perché è importante valorizzare la diversità di genere, identificando due iniziative che favorirebbero in maniera significativa il cambiamento atteso e gli ostacoli da rimuovere perché queste possano essere messe in atto, e ipotizzando quali possono essere le leve capaci di rendere efficaci le iniziative proposte. Di seguito, i risultati dei gruppi di lavoro.

## RISORSE UMANE

Valorizzare la differenza di genere, nell'ambito delle risorse umane, è una cosa naturale, perché maschile e femminile, insieme, creano un valore: è un 1+1 che non fa 2 ma 3, perché mette insieme capacità che si completano e si arricchiscono. Generi diversi hanno opinioni diverse, visioni diverse, strategie diverse, soluzioni diverse: da questo confronto nasce un arricchimento di soluzioni proposte, e dunque aumenta la capacità di innovazione e raggiungimento degli obiettivi. Strumenti concreti che possono essere messi in campo sono quelli della flessibilità: telelavoro, part-time flessibili che vadano incontro alle esigenze della lavoratrice e dell'azienda. Uno dei fattori di ostacolo al cambiamento è stato individuato nel fatto che a decidere sono gli uomini, che occupano gran parte delle posizioni di vertice. Tra le leve proposte sono state indicate i processi *Mbo* (*management by objective*, *gestione per obiettivi*) funzionali al raggiungimento di ciò che ci si prefigge.

## DONNE GIOVANI

Le giovani donne sottolineano l'importanza di avere una leva interiore capace di far apprezzare il proprio lavoro anche in funzione dell'indipendenza economica che garantisce. Valorizzare la gender diversity è

ITALIA SETTANTAQUATTRESIMA  
NEL WORLD GENDER GAP REPORT

L'Italia si colloca al settantaquattresimo posto del *Global gender gap report 2012*, preceduta da Perù, Slovacchia, Madagascar, Ghana e Bangladesh. Questa misera collocazione la dice lunga su quanto lavoro ci sia ancora da fare nel nostro Paese, a livello culturale e sociale, affinché la gender diversity diventi un valore. Questo tema è stato protagonista di uno dei workshop preliminari, tenuto da **Emma Maria Villa**, direttore di ricerca Episteme, che ha affrontato con le dirigenti il tema dei *Modelli culturali e sociali*. Villa ha realizzato una ricerca per verificare quale sia la percezione dei ruoli di genere: la divisione dei compiti all'interno della coppia/famiglia ricalca ancora uno schema tradizionale. Le donne, in compenso, sono molto più aperte al cambiamento, anche se non a quello lavorativo. In ogni caso, la nascita di un figlio porta sempre a una forte rinegoziazione dei ruoli tra uomo e donna all'interno della famiglia.

importante perché le donne sono portatrici di nuovi *skill* relazionali e tecnici (nei rapporti umani), e hanno un livello culturale molto alto. Avere dei modelli di riferimento, magari inseriti in un ambito di *coaching*, garantirebbe un supporto costante per le giovani. Un altro strumento utile al cambiamento potrebbe essere quello di iniziare a fare network: non solo all'interno della propria azienda, ma trasversalmente. Servirebbe, inoltre, un'adeguata flessibilità per poter gestire il lavoro, lavorando per obiettivi, magari con un Mbo. Spesso però il coaching viene percepito come una perdita di tempo, e non come un valore aggiunto. Inoltre c'è troppa poca solidarietà tra donne, che all'interno di una stessa azienda, anziché aiutarsi, spesso si fanno la guerra. Andrebbero messi in campo degli Mbo chiari, una parte dei quali potrebbe essere legata all'attività di coaching.

## EXECUTIVE BOARD

Per il gruppo Executive board, la complementarietà introduce innovazione, portando a migliori risultati. Tra le iniziative da mettere in atto c'è quella di definire obiettivi di inserimento e sviluppo a tutti i livelli di organizzazione (come avere un'alta percentuale di donne in azienda), e di promuovere modelli organizzativi e di misurazione delle performance che siano a favore della flessibilità, come ad esempio riunioni in conference call. Il principale ostacolo nel mettere in atto questi strumenti è prevalentemente culturale: perciò è necessario educare i dirigenti uomini, sensibilizzandoli a favore delle esigenze femminili. Tra le leve individuate, c'è quella di promuovere modelli organizzativi e di misurazione delle performance che vadano a favore della flessibilità.



**Anna Zanardi Cappon**, consulente strategica ed executive coach, durante uno dei workshop preliminari





## UOMINI

Secondo il punto di vista del gruppo che ha dovuto immedesimarsi negli uomini, l'universo femminile è portatore di una diversa metodologia: una cultura inclusiva, pertanto, crea in un'azienda una combinazione migliore. Ad esempio, una squadra di lavoro composta da donne può creare prodotti dedicati specificamente alle esigenze femminili. Ma affinché iniziative come questa abbiano successo, è ancora troppo scarso il numero di donne che ricoprono ruoli chiave. Tra le leve per massimizzare l'efficacia delle iniziative, c'è quella di provare a coinvolgere anche gli uomini in momenti di formazione dedicata alla leadership femminile. Inoltre vanno individuati i risultati e la redditività dei prodotti dedicati alle donne.

## DIRIGENTI DEL SETTORE ASSICURATIVO

Per le dirigenti del settore assicurativo, diversità significa complementarità al servizio del business. Sarebbe necessaria un'armonizzazione delle retribuzioni tra uomo e donna, a parità di ruoli. Ma l'ostacolo economico è superabile sul lungo periodo. Ancora più difficile è invece l'ostacolo culturale. Tra le iniziative che possono essere messe in campo, c'è il mentoring, strumento operativo con cui il dipendente può essere guidato verso sviluppi di carriera sulla base del concet-

to di complementarità al servizio del business. Questo strumento, tuttavia, è ostacolato dalla bassa sensibilità sul tema da parte del management. Le leve sono state individuate nella formazione di coloro i quali fanno da *mentor*, perché chi viene introdotto in questo tipo di sistema deve avere accanto anche un percorso di crescita strutturato.

## UN SALTO DI CONSAPEVOLEZZA

Al termine della giornata, sono tanti gli spunti di riflessione da portare via con sé, e magari trasferire alla propria azienda. Tuttavia, tutte le istanze che sono emerse dai vari workshop potranno andare avanti solo se ci sarà un coinvolgimento pratico dei piani alti. Un aspetto ricorrente è quello del valore della **complementarità**, parola utilizzata sempre di più in sostituzione di **diversità**. Tutte le iniziative che eventualmente verranno messe in campo potranno essere efficaci solo se saranno proposte in ottica **gender neutral**. Altrimenti, il rischio è che anche questi strumenti potrebbero diventare una forma di autosegregazione e motivo di ghettizzazione.