



**DIVERSITY.** Un caso pratico di intervento sulle diversità di genere in azienda

# La ricerca della terza via

**Per uscire dagli stereotipi, non basta cercare di sviluppare una leadership dai caratteri femminili, meglio concentrarsi sull'empowerment della persona e lavorare sul suo potenziale**

di **Alessandra Pasinato, Patrizia Mezzadra, Elena Zucchi**



**Alessandra Pasinato** è consulente di direzione e leader di SeStante - Empowerment del potenziale. È docente di Sviluppo Organizzativo presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università Statale di Milano e autrice di diverse pubblicazioni

Il Gruppo Deutsche Bank da alcuni anni a questa parte si è posto tra i propri obiettivi di rilievo il tema della Diversity, intesa come valorizzazione di tutti i talenti, senza pregiudizi legati a sesso, età, appartenenza etnica o religiosa. All'interno dei numerosi progetti, particolare focus è stato posto sulla Leadership Femminile, anche come obiettivo strategico suggerito da casa madre alle diverse Country, tra cui l'Italia.

Il tema non è certo nuovo: le differenze riscontrate nei due sessi tra i successi scolastici (maggiori per le donne) e la crescita professionale (più significativa per gli uomini), la distonia tra la distribuzione dei talenti alla base della piramide organizzativa e la crescita ai successivi gradi della carriera, e il problema del *work-life balance* sono dati che paiono ormai assodati e condivisi in ambito internazionale e analiticamente sviscerati a più e più riprese in settori differenziati (ricerca statistica e di mercato, sociologia, mass media, studi organizzativi, psicologia delle differenze di genere). Trattati e ritrattati rischiano ormai di venire categorizzati e annoverati tra quei temi rilevanti, ma in qualche modo mai del tutto risolvibili, soprattutto per quello che viene spesso considerato il cuore del problema: il doppio ruolo femminile, che a sua volta si radica in elementi di tipo "biologico", psicologico e culturale (tra tutti: l'essere madre della donna).

## Cresce l'attenzione delle imprese

Ciò non toglie un rinnovato interesse in ambito organizzativo. La maggior parte delle grandi imprese si sta infatti oggi occupando di diversità di genere e di leadership femminile, per svariate ragioni anche legate

ad aspetti di tipo economico (Maitland, Wittenberg-Cox, 2010). Da sottolineare che tutte le recenti indagini (McKinsey, Catalyst, London Business School, Bocconi), sulle più importanti aziende quotate in Borsa, mostrano una correlazione tra i risultati economici e la significatività della presenza femminile nel Board (almeno il 30%). La direzione di intervento più "classica" pare essere quella di realizzare progetti di Diversity che mirino da un lato a promuovere l'inserimento delle donne in percorsi di carriera, dall'altro a facilitarle attraverso strumenti specifici (quali ad esempio il telelavoro). L'idea che si debba favorire lo sviluppo di stili di leadership diversi rispetto ai modelli "maschili", prevalentemente riconosciuti come vincenti, non pare però aver portato grandi risultati.

## Un approccio diverso

Il progetto realizzato in Deutsche Bank, dedicato a un gruppo di donne in posizione di middle management, ha provato ad affrontare la questione da una prospettiva differente. Ha cioè inteso occuparsi di una specifica popolazione guardando a loro come singole "persone", da supportare nello sviluppo del proprio potenziale, aiutando ciascuna a tirare fuori il proprio "colore", per poi depositarlo nell'intorno in modo più impattante e generativo. In termini formativi, questo si è tradotto in un intervento che ha da un lato posto il proprio focus primariamente sullo sviluppo di alcune metacapacità (piuttosto che singoli comportamenti/competenze), dall'altro ha inteso fornire strumenti manageriali, che potessero contemporaneamente essere generatori di autosviluppo personale e di impatto sull'intorno (ad esempio il *feedback*



*empowerment oriented*).

La ricerca scientifica ha evidenziato, infatti, che gli assi portanti degli stereotipi di genere (l'espressività/communalità femminile e la strumentalità/agentività maschile) permangono sostanzialmente immutati nel tempo. Così come paiono rimanere in linea con gli stereotipi di genere più classici le caratteristiche che uomini e donne manager si attribuiscono reciprocamente, come è stato evidenziato da una recente ricerca sulla leadership ed i generi, pubblicata su "FOR" (Massa, Strollo, 2015).

### Cosa succede nelle organizzazioni

Le cosiddette componenti descrittive (come si ritiene uomini e donne siano, ciò che è considerato tipico) si traducono poi in dimensioni prescrittive e normative (come si ritiene uomini e donne debbano essere e comportarsi, ciò che è considerato desiderabile). In letteratura è stata data evidenza dell'influenza di tali meccanismi in ambito organizzativo, in particolare rispetto a professioni tradizionalmente considerate maschili, come quelle di potere. Alcune ricerche scientifiche hanno evidenziato l'esistenza di meccanismi sottili in tali processi di categorizzazione sociale e stereotipica. In particolare: se le donne agiscono in modo congruente al proprio stereotipo di genere, con enfasi sugli aspetti di espressività, è facile che vengano percepite come inadeguate per ricoprire posizioni manageriali. D'altro canto, se assumono stili personali e manageriali "maschili" da un lato vengono percepite come più idonee a ruoli di "potere", d'altro canto possono essere facilmente svalorizzate nella percezione e impatto sociale in quanto considerate "devianti" rispetto all'asse portante dello stereotipo di genere del loro sesso.

Inoltre, va considerato che nelle scelte organizzative continua ad avere una grande rilevanza anche la dimensione della "flessibilità", intesa come disponibilità sia a un trasferimento geografico sia a orari di lavoro prolungati, che inevitabilmente penalizzano le donne.

### Come uscire dagli stereotipi

La direzione più significativa ci è parsa dunque quella di lavorare in termini di empowerment personale, in modo da usc-

re da questo *empasse* (se sei "femminile" non vai bene per fare il manager, se sei "maschile" non sei una "vera" donna) e supportare ciascuna persona a costruire e sviluppare un proprio stile manageriale che potesse attingere fortemente da entrambi i poli, mascolinità e femminilità, in una sintesi personale e personalizzata, diversa per ciascuna persona e, contemporaneamente, generativa.



Il modello dell'androginia psicologica (Bem, 1974) e le sue numerose e anche recenti applicazioni in ambito organizzativo hanno da tempo prodotto dati sperimentali, che evidenziano maggior benessere per chi riesce a percepirsi e ad agire in modo congruente sia allo stereotipo di genere "maschile" (ad esempio proattività, incisività, decisione, dominanza) che "femminile" (ad esempio ascolto, sensibilità, empatia, mediazione), attraverso una modalità definita "androgina".

### Perché puntare sul potenziale

A partire da questi presupposti si è deciso di occuparsi del potenziamento delle persone con la metodologia del self-empowerment che si è concentrata essenzialmente sullo sviluppo delle metacapacità del potenziale. Tale scelta metodologica è derivata dalla convinzione che un salto di qualità significativo non possa essere prodotto solo da un miglioramento relativo a singole capacità e comportamenti. Per esempio, se una persona cresce in termini di problem solving e intelligenza sociale



## FORMAZIONE

<b>Empowerment/ self leadership</b>	Si intende il protagonismo della persona rispetto alla propria esperienza, la percezione di poter esercitare influenza sugli eventi che la riguardano, l'uso ottimale delle proprie risorse, la capacità di aggirare le proprie difficoltà, l'attitudine a sperimentarsi cercando di esprimere un "proprio colore" dentro al reale, voce e segnale di una leadership personalizzata e autentica.
<b>Coraggio</b>	Si intende non un atteggiamento velleitario e di negazione rispetto a timori interni e vincoli esterni ma a partire da ciò una attitudine ad andare oltre la propria zona di comfort. Riguarda in particolare un modo non confermativo di affrontare il nuovo ma anche il quotidiano, attraverso una posizione diversa da quella consolidata, aperta e fiduciosa verso sé e la realtà.
<b>Autenticità / Intelligenza emotiva</b>	Si intende una "posizione" che porti a esprimersi in modo "intero" accedendo alle situazioni in contatto con tutte le proprie risorse e "vissuti" (positivi e negativi) e non attraverso una modalità meccanicamente schematizzata, utilizzando le proprie emozioni nel rapporto con sé e con gli altri.
<b>Autosviluppo</b>	Si intende la tensione della persona alla crescita, che parte dalla consapevolezza delle proprie caratteristiche e poi va oltre la stessa, attraverso la ricerca di feedback, la sperimentazione di modalità differenti rispetto a quelle consolidate, l'allenamento delle proprie capacità più deboli.

(voci del potenziale generalmente citate tra gli ingredienti della leadership), certamente questo risulta di valore e di vantaggio per la persona e per il suo intorno, ma contemporaneamente non ci pare che coincida con un salto di qualità incisivo in termini di self leadership, con una provocazione a giocare le proprie risorse in modo personale e originale, a vero valore aggiunto rispetto al consolidato. Il percorso di potenziamento individuale si è focalizzato su alcuni

aspetti a nostro avviso cruciali per la messa in gioco di una managerialità "moderna", di significato per sé e di impatto per l'intorno.

### Il quid dell'intervento formativo

L'intervento, della durata di un anno, è stato realizzato attraverso la combinazione di 3 ingredienti di fondo: la valutazione del potenziale individuale per la persona e mini percorso di coaching; la formazione autosviluppo in au-

la; il progetto di business. Questi elementi di fondo si sono tradotti in un intervento formativo che ha previsto una serie di step. Tra i diversi strumenti utilizzati (per l'approfondimento dei quali si rimanda ad altre sedi) va notato che il laboratorio sul feedback capo-collaboratore empowerment oriented (Pasinato, Zucchi, 2011) lavora in due direzioni parallele e sinergiche. Da un lato, supportando ciascuna persona nella acquisizione di uno strumento gestionale a nostro avviso particolarmente incisivo e utile oggi in azienda, rafforza l'empowerment manageriale, favorendo la percezione di avere al proprio arco una freccia in più per l'esercizio del proprio ruolo in un modo innovativo e generativo. D'altro canto, supporta lo sviluppo di alcune delle metacapacità che questo progetto ha voluto mettere al centro della scena, quali ad esempio l'autenticità, l'intelligenza emotiva e l'autosviluppo. Infine, in modo se vogliamo un po' analogico, questa modalità di feedback ben rappresenta un modello di leadership che va oltre le etichette di genere e attinge da entrambi i poli. Dal femminile (come è tradizionalmente inteso) l'essere concavo, l'accogliere, il capire, l'agire empatica. E dal maschile l'essere convesso, dell'incidere, del provocare, del lasciare un segno distintivo e che possa fare la differenza.

### Intervento formativo in tre fasi

<b>Valutazione del potenziale individuale per la persona e mini percorso di coaching</b>	<b>Formazione auto-sviluppo in aula</b>	<b>Progetto di business</b>
<p>Obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restituire una accurata valutazione delle potenzialità e delle aree di sviluppo, come punto di partenza di consapevolezza per l'innescio del proprio salto di qualità</li> <li>• Supportare individualmente ciascuna persona nel proprio processo personalizzato di autosviluppo e nella trasferibilità/impatto dello stesso nel proprio contesto</li> </ul>	<p>Obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innescio di un salto di qualità personal-professionale nella direzione di potenziare la propria self-leadership</li> <li>• Sviluppo di una identità manageriale empowerment oriented</li> </ul>	<p>Obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzare un progetto di business di interesse aziendale, definito dal top aziendale</li> <li>• Utilizzare l'occasione come campo di possibile sperimentazione delle nuove modalità che ciascuna persona sta sviluppando, agganciando lo sviluppo del proprio potenziale al contesto organizzativo</li> <li>• Sviluppo della capacità di gestione della complessità, di interazione con il team, di relazione con il management aziendale</li> </ul>



### Gli step dell'intervento formativo



#### I primi dati di follow-up

Una prima considerazione riguarda il fatto che si è verificato che diverse delle partecipanti al percorso sono cresciute in ruolo. Questo dato pare evidenziare sia che l'organizzazione ha guardato a questo gruppo di donne ingaggiate nella costruzione di una leadership personalizzata e generativa come a un vivaio prezioso dal quale attingere per posizioni manageriali di maggior rilievo, sia che ciascuna persona ha acquisito maggior capacità di proporsi, fare partnership, farsi scegliere. Va sottolineato che le promozioni sono state assegnate secondo criteri meritocratici, valutando risultati e capacità messi in campo dalle candidate al lavoro. Un altro aspetto da rilevare è che ciascuna persona pare aver effettivamente intrapreso uno sviluppo del potenziale che va oltre le etichette di genere e che si muove nella direzione dell'empowerment e dell'androginità psicologica, verso un modello contemporaneamente più flessibile e più articolato (citiamo a titolo esemplificativo qualche frase raccolta nel follow-up: "ho capito che posso usare la mia forza senza rinunciare alla mia emozione"; "sperimentandomi nel dare feedback incisivi ho osservato che non solo non ferisco il collaboratore ma che creo maggior vicinanza e valore aggiunto nel rapporto").

#### Dal punto di vista manageriale

L'acquisizione di alcuni strumenti manageriali (come ad esempio il feedback empowerment oriented) pare aver giocato un ruolo significativo nell'ampliamento del proprio empowerment personale e gestionale: l'aver maggiori strumenti nella propria cassetta degli attrezzi pare sortire una percezione di maggior forza

e self-efficacy, ampliando il ventaglio delle proprie possibilità. La realizzazione del progetto di business, oltre a permettere a ciascuna persona di cimentarsi con focus rilevanti per l'organizzazione e quindi di ampliare la percezione della significatività della propria contribuzione, ha inoltre consentito una maggior vicinanza e partnership con le figure di spicco della organizzazione. Pur essendo il percorso fortemente individualizzato e dedicato alla crescita di ciascuna singola persona e poco focalizzato su aspetti di "dinamica di gruppo", si è osservato, quale effetto collaterale positivo, la creazione di una sorta di "comunità" (che ci piace definire come comunità di persone impegnate a crescere insieme) e di possibilità di costituire risorsa reciproca. Infine, per quanto riguarda le tematiche specificatamente "femminili" pare essersi sviluppata una maggior attitudine a utilizzare al meglio le proprie risorse, ad accedere a tutte quelle presenti nel proprio intorno e attraverso una maggior attitudine alla sperimentazione aprirsi alla possibilità di nuovi insight e nuovi modi.

#### Il prossimo passo

Tali esiti del progetto si stanno ora traducendo nell'ipotesi di avviare un nuovo percorso di potenziamento e self-leadership non più dedicato soltanto a figure femminili bensì a persone di entrambi i sessi. In questo richiamando qualcosa di analogo già avvenuto nel passato di Deutsche Bank quando un progetto dedicato inizialmente ai "talenti" aziendali ha permesso di mettere a fuoco concezioni e modalità con cui guardare a ogni persona in azienda e strumenti da utilizzare per lo sviluppo di ciascuno. ■