

# ROMPERE IL SOFFITTO DI CRISTALLO: LA LEADERSHIP FEMMINILE

di FABRIZIO AURILIA

---

LA PARITÀ DI GENERE NEL MONDO DEL LAVORO RESTA UNA QUESTIONE APERTA: GLI STRUMENTI E LE POLICY CI SONO, MA I PERCORSI DI CARRIERA SONO ANCORA PENALIZZANTI PER LE DONNE. NEI SERVIZI FINANZIARI, TRA CUI L'ASSICURATIVO, LE COSE VANNO MEGLIO. MA MANCA LO SCATTO FINALE

“Anche se non abbiamo ancora sfondato il più alto e il più duro soffitto di cristallo, so che un giorno qualcuna lo farà, e spero sarà più presto di quanto si creda”. Una delle frasi più dure e al contempo più emozionanti del discorso con cui **Hillary Clinton** concedeva la presidenza degli Stati Uniti a **Donald Trump**, il quale, nella notte tra l'8 e il 9 novembre dell'anno scorso, vinceva le elezioni. Il mese scorso anche **Marine Le Pen**, la candidata del partito di estrema destra francese *Front National*, ha cercato di buttarla sul femminismo, questa volta però usandolo in modo surrettizio, cercando di giocarsi la carta della *madame la présidente* per distogliere in parte l'attenzione delle politiche nazionaliste e xenofobe che voleva propinare ai francesi (i quali le hanno respinte con forza). Due modi opposti, quindi, per testimoniare però un fatto: la questione della leadership femminile resta una questione aperta.

Continuando con i paragoni con la politica estera, purtroppo abbiamo potuto appurare come non sia automatico che le conquiste ai massimi livelli siano effettivamente il riflesso di un cambio culturale all'interno delle società: con l'elezione di **Barack Obama**, la questione razziale non è certo stata data per risolta negli Stati Uniti. Tuttavia, l'affermarsi di figure espressioni di minoranze, o di donne, ai vertici istituzionali ed economici dei Paesi, può contribuire alla crescita di una *nuova normalità*.

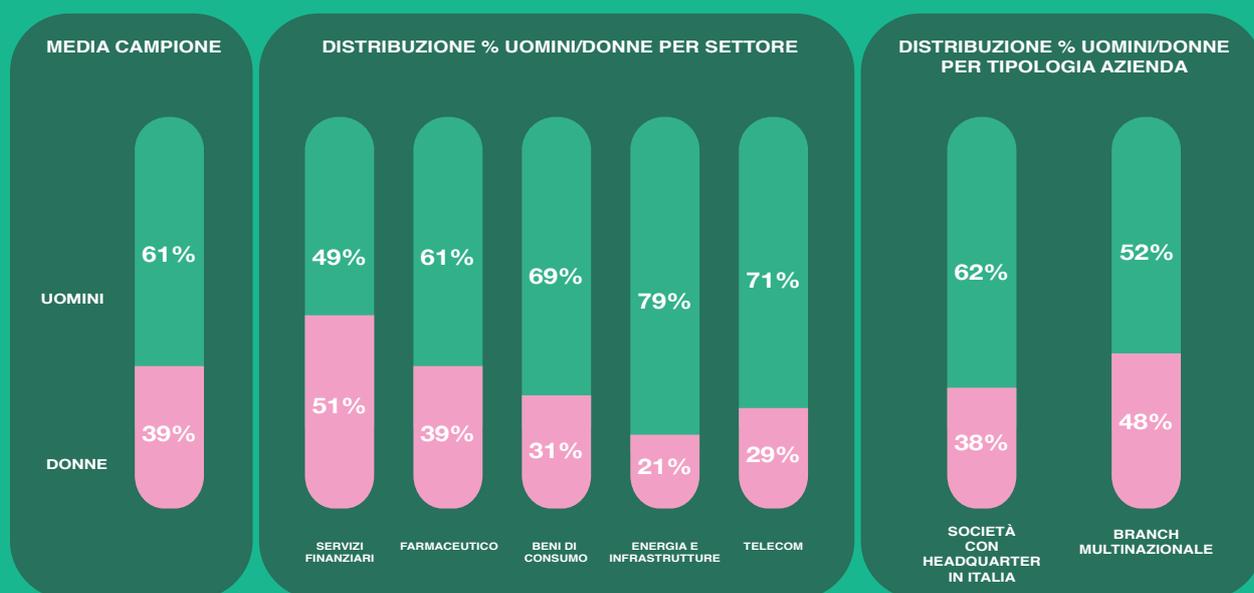
Nei settori economici e industriali, nei servizi finanziari,

nell'imprenditoria in generale, questa nuova normalità, costituita da una reale parità di genere, sta avanzando, anche se permangono alla base problemi non superati: una cultura non matura all'interno delle aziende, percorsi di carriera penalizzanti per le donne e la non compatibilità (ancora oggi) tra impegni familiari e impegni lavorativi.

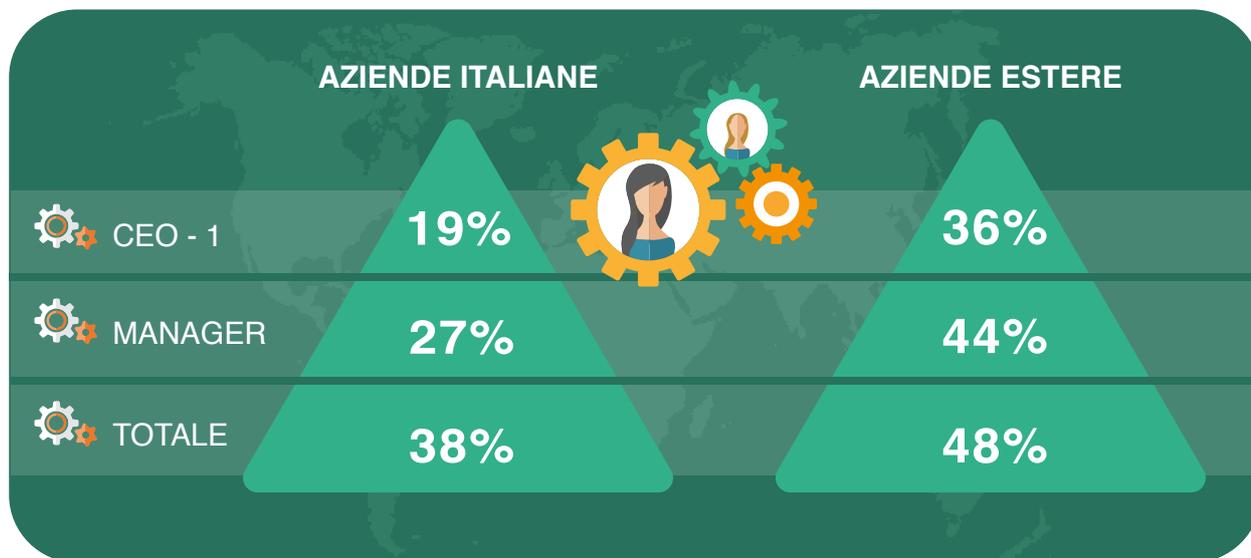
### UNA POLTRONA PER POCHE

“Negli ultimi anni c'è stata sicuramente una cura maggiore, sia a livello istituzionale sia a livello aziendale, per l'inserimento, e soprattutto il mantenimento, delle donne nel mondo del lavoro: sempre più realtà hanno messo in atto politiche in questo senso. Ciò che però non vediamo ancora sono gli effetti positivi di queste azioni poiché confrontando le statistiche negli ultimi cinque anni, il numero di dirigenti donne è rimasto praticamente lo stesso”. **Laura Villani**, sentita da *Insurance Review*, è partner e managing director di **The Boston Consulting Group**, la società di consulenza che ha realizzato, insieme all'associazione **Valore D**, lo studio *Women on top*, basato su oltre di 2.500 interviste condotte all'interno di aziende italiane (o con una sede in Italia), in diversi settori: beni di consumo, utilities, industria, servizi finanziari (banche, assicurazioni, Sgr), farmaceutica e telecomunicazioni.

Mentre la presenza delle donne nei cda è un fatto ormai



Fonte: *Women on top*, *The Boston Consulting Group* e *Valore D*



Fonte: Women on top, The Boston Consulting Group e Valore D

consolidato, e prescritto per legge, resta ancora bassa la rappresentanza femminile in posizioni manageriali: insomma, l'effetto imbuto di cui si parla sempre in riferimento a questo tema non è stato debellato.

Dalla ricerca, la popolazione femminile nelle aziende, mediamente, rappresenta il 39%. Una distribuzione che varia tra settore e settore: in quello dei servizi finanziari, ad esempio, le donne sono in maggioranza (51%) mentre in quello di energia e infrastrutture rappresentano il 21%. Un'ulteriore differenza è quella che passa tra le aziende italiane e le multinazionali con branch in Italia: nelle prime le donne sono il 38%, nelle seconde il 48%.

### IN ITALIA È PEGGIO

Nelle aziende italiane, il 27% dei manager sono donne, e lo sono solo il 19% tra i primi riporti all'amministratore delegato (definiti *ceo-1*). Nelle multinazionali, il fenomeno è attenuato: 44% sono manager, e 36% sono più senior.

Purtroppo, occorre dirlo, la questione della carriera per le donne è molto italiana. Ed è un problema prima di tutto culturale, ma non nel senso che si può immaginare: non si parla, in questo caso, di gretto maschilismo o *machismo* all'italiana, ma piuttosto di sviluppo e accettazione di prassi adatte ad agevolare una carriera flessibile. "Grazie alle interviste presso i vari direttori delle risorse umane – conferma Villani – abbiamo constatato che nelle aziende multinazionali, *smart working*, riduzione della presenza fisica e rispetto delle esigenze personali sono elementi maggiormente presenti nella cultura d'impresa".

### L'ILLUSIONE DI CONTARE (NEI SERVIZI FINANZIARI)

D alla ricerca di Bcg e Valore D emerge come le donne siano più coinvolte nelle funzioni di staff (45%), cioè in ruoli accessori e non operativi, e meno in quelle di linea (38%). Anche in questo caso, però, i servizi finanziari sono un'eccezione, perché la quota femminile in funzioni di linea è del 52%, contro il 45% nello staff. Nelle aziende multinazionali presenti in Italia si osserva una sostanziale parità, mentre in quelle italiane la distribuzione tra linea e staff è uguale alla media complessiva.

Si potrebbe dire, quindi, che il settore dei servizi finanziari sia un modello per la *gender diversity*: ma non è così. "Una presenza femminile più marcata – precisa Laura Villani, di The Boston Consulting Group – si spiega in due modi: da un lato, le aziende che hanno più connessione con il consumatore finale tendono a rispecchiare il mercato di riferimento; dall'altro, banalmente, ci sono molte meno donne ingegnere e chimiche rispetto a quante ce ne siano con competenze finanziarie. Ma se guardiamo al *funnel* di crescita, cioè alla percentuale di presenza femminile rispetto al crescere delle responsabilità aziendali, il numero di donne non si mantiene superiore alla media del campione complessivo: la caduta, l'imbuto, c'è anche in quel settore".

Le mancanze italiane, inoltre, si riflettono negativamente sull'*appeal* delle aziende nostrane: le donne più capaci, più promettenti, sono più attratte da realtà estere che mettono a disposizione strumenti utili alle loro esigenze. Queste policy sono un fattore abilitante alla possibilità di crescita e affermazione nel mondo del lavoro. Ma non solo. La ricerca ha anche evidenziato che proprio per superare resistenze interne alle aziende e per proseguire il loro percorso professionale, le donne in posizione di executive sono molto più mobili degli uomini, e cambiano molto più spesso posto di lavoro.

## MI FIDO DI ME

Secondo **Barbara Falcomer**, direttore generale di Valore D, “prendersi dei rischi, accettare nuove sfide e imparare nuove competenze sono azioni che le donne devono intraprendere più convintamente. Dalla nostra esperienza – continua Falcomer, intervistata da Insurance Review – le donne devono avere più fiducia in se stesse: si propongono ancora poco per ruoli di responsabilità, devono ancora scrollarsi di dosso questo retaggio del passato”. La rivoluzione digitale dell'industria 4.0, per esempio, potrebbe aiutare anche questa transizione. Occorre però che l'universo femminile si rivolga verso

### PER FARE IL SALTO DI QUALITÀ

**V**alore D è l'associazione di oltre 150 imprese che promuove la diversità di genere e la leadership femminile. Lo fa attraverso varie attività tra cui percorsi di formazione dedicati ai soggetti associati.

Per Barbara Falcomer, dg dell'associazione *empowerment* e *networking* sono le leve principali su cui puntare “per far sentire le donne meno sole”.

Valore D sta promuovendo due programmi che prevedono il rafforzamento sia di hard skill sia di soft skill. “Il primo – spiega Falcomer – coinvolge le donne *executive* e ha lo scopo di aiutarle a compiere il passo successivo, così da conquistare le posizioni di vertice all'interno delle aziende, dando loro esempi di ruoli femminili di leadership e strumenti per rafforzarsi. L'altra classe – continua – coinvolge il middle management, perché abbiamo rilevato che la forte caduta nel percorso di carriera avviene proprio tra middle management ed executive”.

percorsi scientifici: “lo sviluppo di competenze digitali da parte delle donne – sottolinea Falcomer – faciliterebbe il loro percorso e indirizzerebbe la loro carriera laddove le aziende cercano di più lavoratori”.

Tuttavia, indipendentemente dal background culturale, la ricerca testimonia che le donne ricoprono più spesso funzioni di staff rispetto a quelle più operative. Cosa si può fare, allora? Quali strumenti possono essere messi in campo per raggiungere gli obiettivi di parità di opportunità tra i generi?

“Le aziende – sostiene Valore D – possono fare tantissimo perché quasi il 50% degli intervistati vede nella cultura aziendale il problema principale, e in questo ci sono margini di miglioramento molto consistenti”.

## PIPELINE, CULTURA, CARRIERA, LAVORO/PRIVATO

Esistono quattro aree in cui le singole imprese possono agire concretamente: la *pipeline*, cioè la base, l'inserimento; la cultura aziendale; la gestione della carriera e i sistemi di *worklife balance*.

In primis, occorre promuovere i percorsi di carriera tecnici già dalle scuole medie, organizzare *roadshow* negli istituti scolastici, eventi in cui con si presentano modelli di leadership femminile; molto può essere fatto sul *recruiting*, aumentando le selezionatrici donne, e attraendo talenti femminili anche in aree tecniche.

Per cambiare la cultura aziendale, Bcg e Valore D consigliano di aumentare la trasparenza, introducendo, per esempio, un osservatorio interno all'azienda sul *diversity management* così da verificare che gli obiettivi di parità di genere siano davvero raggiunti. E magari promuovere un *change management* con la definizione di *role model* femminili a tutti i livelli dell'organizzazione.

Le aziende dovrebbero privilegiare candidati donna per ogni posizione di leadership aperta, e incoraggiarle a pensare più attivamente al proprio percorso di carriera, anche (e soprattutto) dopo la maternità.

E infine il *worklife balance*: ogni forma di flessibilità e *smart working* dovrebbe essere potenziata, anche attraverso *partnership* e convenzioni con asili, servizi per la casa, *campus estivi* per i figli e incentivi al congedo parentale dell'uomo.

Ma anche su quest'ultimo punto, che potrebbe trovare tutti d'accordo, il rischio di una sorta di discriminazione implicita nelle prassi è evidente: per l'uomo lo *smart working* è spesso un surplus non necessario: in effetti, i dati rivelano che chi si impegna per far carriera lo utilizza in modo diverso da come potrebbe utilizzarlo una donna per cui spesso, invece, è indispensabile. ❶