

[ MANAGEMENT ]

# Come cambio sesso all'azienda

## DONNE & CARRIERA/2

**Per aumentare la presenza femminile non bastano solo più donne. Occorre una nuova cultura, a partire dai vertici. ValoreD ha preparato un pacchetto di corsi. Per dare un tocco rosa. E migliorare la performance.**

di Gabriella Piroli

La legge sulle quote rosa c'è. Le donne ai vertici sono più numerose. Ma molto resta da fare: i talenti specificamente femminili sono in primo luogo poco conosciuti, poi poco valorizzati. Per questo ValoreD, associazione per la leadership femminile a cui aderiscono 52 grandi aziende italiane e multinazionali, ha elaborato un kit di proposte formative.

I corsi sono ben 21, divisi in quattro aree e poco inclini a stare nel recinto del pur encomiabile «pensiero di genere». Alessandra Perrazzelli, responsabile di Affari internazionali per Intesa Sanpaolo e presidente di ValoreD, è ancora più ardita: «Oggi la formazione delle donne è la priorità numero uno dell'agenda economica. Economica, si badi bene. Perché più donne uguale più innovazione, più mercato, più performance».

Il kit è stato coordinato da ValoreD ma le proposte hanno l'expertise di sei tra le più af-

fermate società di consulenza. Vediamo cosa propongono.

«Ci vuole sincerità, prima di tutto» spiega Roberta Marracino, direttore comunicazione e ricerca di McKinsey, che fornisce due dei corsi (*Leading teams* e *Remarkable women*). «Se da una parte occorre sensibilizzare il management, dall'altra le donne devono essere più consapevoli del loro potenziale e degli aspetti da rafforzare. Per esempio, le figure femminili fanno fatica a fare network, danno poca importanza alle geometrie relazionali, mentre esaltano la competenza e pensano che essere bravissime sia sufficiente per ottenere i riconoscimenti. Invece devono imparare anche a coltivare le relazioni «utili» e a comunicare all'organizzazione ciò che si è fatto. Quasi nessuna scrive mai al suo capo dicendo: ti informo che in questi quattro mesi ho gestito, fatto, concluso, ecc. Il corso dura mezza giornata, si inizia con il

test Mbt, che evidenzia le caratteristiche di personalità, per poi lavorare quelle da far emergere. Il *Remarkable women* è un programma con tre moduli, per cambiare passo nell'efficacia della propria leadership. Entra in profondità, dai punti di forza alle zone d'ombra, e stabilisce il percorso per diventare leader di se stesse, degli altri e dell'organizzazione».

«Il *Change management* è forse il concetto più nuovo» precisa Rosanna D'Antona di D'Antona & Partners-Gruppo Havas. «Chi deve cambiare sono anche, e soprattutto, gli uomini. Nel nostro workshop interattivo facciamo venir fuori, in controluce, le tematiche di una specifica azienda, poi si stabiliscono dei parametri di crescita. Il tema, in tempi di crisi economica e di *downsizing*, è vitale per tutte le società: come attrarre i migliori talenti, come fare un percorso di sviluppo».

Per Daniela Oliboni, ammi-

## LE QUATTRO AREE DI INTERVENTO

### Come rendere più sensibili gli amministratori delegati?

Aperti a tutti, a partire dal top management per arrivare alle seconde linee, i corsi sono cinque e puntano a superare gli attuali modelli di organizzazione e relazione: «Change management» (D'Antona & Partners); «Comunicazione gender free», «Diversity & Business» e «Diversity Management» (Coreconsulting); «Pluralità: sensibilizzare le direzioni aziendali» (Hermes Consulting).

### Costruire la propria leadership (oltre la retorica)

Otto corsi, tutti esclusivi per donne. «Confrontarsi con il conflitto», «Valorizzare il femminile» e «Selfconfidence» (Hermes Consulting); «Il potere femminile» (Gso-Aseri); «Leading teams» e «Remarkable women» (McKinsey); «Pianificare la carriera» e «Stili di Leadership» (Learning Edge).



nistratore di Hermes Consulting, l'accento si sposta su un terreno più introspettivo. «È provato che, a livello neurologico, le donne hanno difficoltà a stare nel conflitto perché temono la rottura della relazione, cosa di fondamentale importanza per noi. Perciò spesso tendiamo a cogliere degli aspetti che potrebbero fare avanzare la situazione senza scontri. Nelle attività formative rivolte alle donne, in particolare su questo tema, le alleniamo a far valere il proprio punto di vista senza screditare l'altro, pur dicendo quello che pensano. Lavoriamo anche sull'aspetto emotivo, sulla paura di rompere le relazioni e sulle diverse possibilità che invece un confronto autentico e sincero produce. I vantaggi per le aziende sono molteplici: riunioni più efficaci, clima positivo e persone che danno il loro contributo veramente».

Per Carmen Soru, di Coreconsulting, è il momento di avviare nelle imprese una comunicazione *Gender free* - per questo il corso, di un giorno, è ambosessi. «Il primo passaggio è identificare lo stile aziendale, cercando di capire le aree

più a rischio di prevaricazione. Poi, con un cantiere di lavoro, si progettano le nuove regole comunicative. Il corso *Le Dee dentro la donna* propone l'unificazione a partire dagli archetipi della nostra cultura. Maggiore unificazione implica maggiore energia, sul lavoro e nel privato. Lo stesso principio guida il corso sul work-life balance che sostituisce la disgiunzione della O con l'unificazione della E. Vivere con consapevolezza e concentrazione ogni momento, senza sensi di colpa e di inadeguatezza».

«Networking, self-branding e pianificazione della carriera: ecco le nostre priorità» spiega Odile Robotti di Learning Edge. «È una triade per rendersi visibili e promuoversi. Con il self-branding si applicano su di sé le tecniche del marketing, come se la persona fosse un prodotto. Quante donne scoprono di non essere un brand perché non hanno mai valorizzato quello che sanno fare! Per questo noi insegniamo a dare dei messaggi coerenti: non è difficile ma deve essere sistematico. Per quanto riguarda la pianificazione delle carriere, ci sono quattro pun-



### Studio McKinsey su 28 aziende

Alla base del kit di ValoreD c'è un'indagine McKinsey su 28 aziende italiane o multinazionali. «Solo il 25% dei ceo è attivamente impegnato a valorizzare il talento femminile» racconta Roberta Marracino di McKinsey (nella foto). «La percentuale diminuisce al 18% nelle prime linee e all'11% nelle seconde. Man mano che si scende, c'è meno sensibilità. E la formazione ad hoc per le donne? Assente nel 68% delle aziende».

ti. Noi diciamo: trovatevi uno sponsor, fate esperienze all'estero, coltivate aspettative realistiche ed evitate il manicheismo. Una lucidità che poi genera valore per le aziende, soprattutto se offrono formazione (anche) alle giovani donne. Si può fare *education* a costi ragionevoli con internet e la tecnologia».

«In realtà, concludendo, non c'è una ricetta per la leadership femminile» spiega Marina Capizzi di Gso. Il corso con Aseri (l'Alta scuola dell'Università Cattolica) prevede un passaggio dal macro al micro: dalle caratteristiche dell'esercizio del comando di donne della scena mondiale si scende all'analisi del potere femminile nella propria struttura aziendale e si arriva a diagnosi e mappatura del potere personale (aiutandosi con il test *Wawe professional Styles*). «Per conciliare vita e lavoro i benefit sono indispensabili ma non bastano. Gli asset sono tre: il tempo, che va gestito; la motivazione, che è la fonte dell'energia; le capacità, perché devi imparare a costruire quelle che mancano e a usare bene quelle che hai. Ci vuole un atto di verità su se stesse».



### Vita privata e azienda: una coesistenza senza stress

Questo tema viene affrontato con quattro corsi. I primi due si rivolgono solo alla popolazione femminile: «Donne acrobate, gestione di ruoli multitasking» (Hermes Consulting) e «Le Dee dentro la donna» (Coreconsulting). Gli altri due corsi sono anche per uomini: «Work-life balance: la tirannia della O e la genialità della E» (Coreconsulting) e «Work-life balance: una questione di economia individuale» (Gso).



### Le prime abilità da imparare: comunicare e fare gruppo

Anche in questo caso, i quattro corsi sono aperti solo alle manager e alle professioniste perché offrono a loro l'opportunità di apprendere competenze di solito carenti: «Comunicazione al femminile» (D'Antona & Partners); «L'arte della relazione: soggettività e diversi linguaggi» (Hermes Consulting); «Networking» e «Personal branding» (Learning Edge).